

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci
Analysis of the Employee Education and Development Process in the Mikuláš Koperník High
School in Bílovec

Student: Bc. Barbora Matznerová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Matznerová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci**
Analysis of the Employee Education and Development Process in the Mikuláš Koperník High School in Bílovec

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci
 4. Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny. Veškeré přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 4. 2014


.....
Barbora Matznerová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D za její ochotu a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat řediteli Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci za jeho ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnoval.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	6
2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje	6
2.2 Řízení lidských zdrojů	6
2.2.1 Charakteristiky řízení lidských zdrojů	7
2.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů	7
2.2.3 Plánování lidských zdrojů	7
2.2.4 Nositelé řízení lidských zdrojů v organizaci	8
2.2.5 Personální procesy	8
2.3 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	9
2.4 Učení se	10
2.4.1 Teorie učení	11
2.4.2 Cyklus učení	12
2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	14
2.5.1 Vzdělávací cíle	15
2.5.2 Filozofie vzdělávání zaměstnanců	16
2.5.3 Strategie vzdělávání a rozvoje	16
2.5.5 Efektivní vzdělávání zaměstnanců	17
2.6 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17
2.6.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	19
2.6.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	21
2.6.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	22
2.6.4 Vyhodnocení realizace programu vzdělávání	24
2.6.5 Metody vzdělávání	26
2.7 Vzdělávání zaměstnanců jako trend současnosti	29
2.8 Vztah vzdělávání a rozvoje zaměstnanců k ostatním personálním činnostem	31

3 Charakteristika Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci.....	33
3.1 Historie gymnázia	33
3.2 Základní údaje	34
3.3 Zaměstnanci gymnázia	34
3.4 Organizační struktura	35
4 Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci	36
4.1 Vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců gymnázia	36
4.1.2 Učitel 3. tisíciletí	38
4.2 Proces vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků gymnázia	38
4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců gymnázia	38
4.2.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia.....	39
4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia	39
4.2.4 Vyhodnocení realizace programu vzdělávání zaměstnanců gymnázia	40
4.2.5 Metody vzdělávání zaměstnanců gymnázia	40
4.3 Analýza dotazníkového šetření	41
5 Návrhy a doporučení	56
6 Závěr.....	59
Seznam použité literatury	61
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Základem filosofie moderního managementu se stává to, že podnikatelské příležitosti není možné v dnešním globálním a konkurenčním světě jen pasivně očekávat, ba naopak je velmi důležité tyto příležitosti cílevědomě a včas vytvářet a připravovat se na jejich osvojení. Největší výzva pro každou organizaci, která chce přežít a prosperovat, je budoucnost. Starat se o budoucnost znamená starat se o budoucí informační a znalostní zabezpečení jednotlivců, kolektivů a organizací. Doby, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nadobro pryč. Existuje řada organizací, které nevlastní žádné výrobní linky ani nemovitosti. Největší konkurenční výhodou těchto organizací v dnešním proměnlivém a turbulentním podnikatelském prostředí se stávají znalosti jejich zaměstnanců. Úspěšní manažeři vědí, jakou cenu pro ně mají učení zaměstnanci. Ti jsou totiž schopni účelně spolupracovat, sdílet informace a rozšiřovat znalosti nezbytné k účinnému fungování v dnešním globálním tržním prostředí.

Cílem diplomové práce je pomocí teoretických poznatků a informací, poskytnutých ředitelem organizace, analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě této analýzy poté najít a navrhnout určité změny a doporučení, která by systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mohla zlepšit. Pro analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje bude použita metoda dotazníkového šetření. Bude využito taktéž písemných materiálů poskytnutých ředitelem gymnázia.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části. První část bude sestávat z teoretických poznatků procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, druhá z praktických poznatků získaných z materiálů organizace. Teoretická část bude zahrnovat popis problematiky procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Budou definovány a charakterizovány základní pojmy, mezi které patří: lidský kapitál, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, nositelé lidských zdrojů, personální procesy, teorie učení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, systematické vzdělávání a metody vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část diplomové práce bude vycházet z odborné literatury. V praktické části bude jako první představena organizace, ve které bude daná problematika zkoumána. Dále bude analyzován proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci, prostřednictvím dotazníkového šetření. Informace o organizaci budou zjišťovány z internetových stránek organizace, z materiálů a rozhovorů poskytnutých ředitelem organizace, který bude po celou dobu s autorkou diplomové práce spolupracovat. V této diplomové práci se bude jednat o příspěvkovou organizaci Gymnázium Mikuláše Koperníka v Bílovci.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Problematika řízení lidských zdrojů je oblast, do které patří i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tuto oblast ve většině organizací spravují kvalifikovaní zaměstnanci personálního oddělení. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jeden ze stěžejních okruhů personální práce. Vzdělaní zaměstnanci jsou velice důležití pro správný chod organizace a její konkurenceschopnost. Tato část diplomové práce se bude podrobněji zabývat teoretickými východisky, která se týkají řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

Lidský kapitál lze zařadit mezi výrobní vstupy, tedy výrobní faktory, organizace a také lze považovat za velice důležitou součást tržní hodnoty organizace. Lidský kapitál je definován souhrnem vrozených a získaných schopností, dovedností, vědomostí, zkušeností, motivací a návyků, kterými lidé disponují, a které jsou v organizaci zužitkovány. Každá organizace se snaží lidský kapitál rozvíjet a tím zvyšovat jeho hodnotu. Pro rozvoj lidského kapitálu je potřeba vynaložení jak finančních tak i nefinančních prostředků. Organizaci se investice do zvýšení hodnoty lidského kapitálu vyplatí, neboť tímto způsobem zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu [14].

Lidské zdroje jsou konkrétní lidé, kteří se stávají nositeli lidského kapitálu a jsou zapojeni do pracovního procesu. Jsou tím nejdůležitějším a zároveň nejdražším zdrojem organizace. Ostatní zdroje (materiální, finanční, informační) jsou uváděny do pohybu právě lidskými zdroji. Pro celkovou prosperitu organizace jsou lidské zdroje rozhodujícím faktorem [14].

2.2 Řízení lidských zdrojů

To nejcennější, co každá organizace vlastní jsou lidské zdroje. Aby se organizace stala konkurenceschopnou, prosperující a dokázala plnit své strategické cíle, je důležité správné řízení lidských zdrojů. S pomocí řádného řízení lidských zdrojů je možné dosáhnout celkového úspěchu organizace [1].

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku

a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [10, str. 11].

2.2.1 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů patří:

- strategický přístup,
- hlavní role patří liniovým manažerům,
- soudržnost politik organizace,
- lidské úsilí jako prostředek dosažení konkurenční výhody,
- ve vztazích mezi zaměstnanci a manažery dominuje unitaristický přístup [5].

2.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů je považováno dosažení efektivního výkonu celé organizace a tento výkon nadále zvyšovat. Mezi dílčí cíle patří: vzdělávání a motivace zaměstnanců, rozvíjení sociálního potenciálu a vytváření proinovačního klima, plnění závazků organizace, udržování dobrých vztahů na pracovišti, podpora týmové spolupráce, prosazování a podporování změn. Pokud budou naplněny dílčí cíle, podaří se splnit cíl hlavní [8].

2.2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů lze chápat jako uvažování a rozhodování o tom, kolik zaměstnanců organizace potřebuje a k jakému termínu. Je to prognóza potřeby určitého počtu lidí k zajištění produkce či služby. Tato předpověď týkající se budoucí potřeby lidských zdrojů v organizaci, je orientována na řešení diferencí, co je a co by mělo být [4].

Při plánování lidských zdrojů existují tři okruhy:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování rozvoje zaměstnanců [8].

Plánování rozvoje zaměstnanců

Plánování rozvoje zaměstnanců, jakožto třetí okruh plánování lidských zdrojů, slouží k zabezpečení nezbytných zdrojů pracovní síly, zvyšuje a zesiluje atraktivitu práce v organizaci, přispívá k rozvoji pracovních schopností jak jedinců, tak i pracovních skupin a redukuje počet a četnost nežádoucích odchodů zaměstnanců z organizace [8].

Mezi hlavní plány plánování rozvoje zaměstnanců patří plány nástupnictví v pracovní funkci a plány pracovní kariéry [8].

2.2.4 Nositelé řízení lidských zdrojů v organizaci

O funkci nositelů řízení lidských zdrojů se v dnešní době v organizacích dělí personalisté, linioví manažeři a vrcholoví manažeři. Tato funkce již tedy nespadá pouze do oblasti personálního oddělení [13].

Lze říci, že mezi nositele řízení lidských zdrojů v organizaci patří:

- **personalisté a linioví manažeři** (podílí se na této funkci zhruba stejnou měrou) – personalisté poskytují liniovým manažerům podporu a rady ohledně práce s lidmi. Mohou jim být k dispozici jako konzultanti či koučové,
- **personální manažer a další členové vrcholového managementu** – jejich hlavním úkolem je podpora personální práce a určení směru dalšího rozvoje organizace. Tento směr určují prostřednictvím formulace strategie a poslání organizace,
- **zaměstnanci** – mají podíl rozhodovacích pravomocí a zodpovědnosti za vlastní osobní i profesní rozvoj,
- **externí dodavatelé služeb v oblasti personalistiky** – patří zde rozsáhlá škála specialistů v oblasti správy, externí poradci či vzdělavatelé [13].

Mezi funkce personalistů, jakožto nositelů řízení lidských zdrojů v organizaci, patří: plánovací funkce, koordinační funkce, poradenská funkce, kontrolní funkce, informační a koncepční funkce. Linioví manažeři se věnují obzvláště funkci rozhodovací, integrační a realizační [13].

2.2.5 Personální procesy

Existuje celá řada personálních procesů, které se v organizaci odehrávají. Mezi ty nejdůležitější patří: získávání a výběr zaměstnanců, personální plánování, vzdělání a rozvoj zaměstnanců (tento bude podrobněji popsán níže), hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o pracovníky a ukončování pracovního poměru [1].

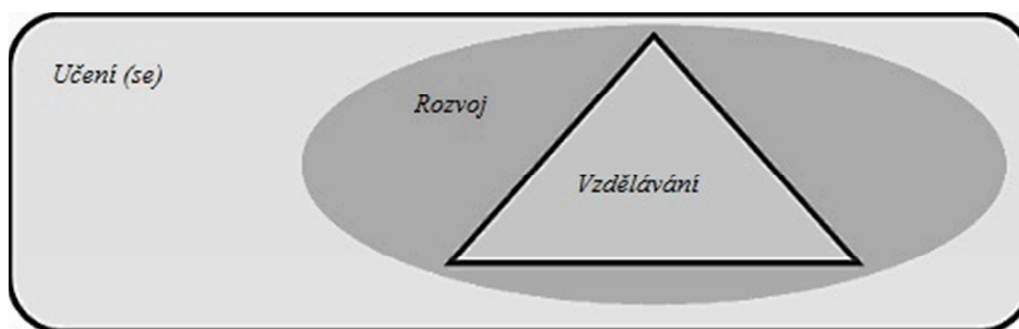
2.3 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

V dnešní době se stále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka a jejich využití v zaměstnání. Mezi nejdůležitější faktory pro rozvoj a úspěch firem patří znalosti, informace a celkové vzdělávání. Z toho důvodu se stává současným trendem znalosti generovat, řídit je a sdílet. Organizace se podílejí na dlouhodobém vzdělávání svých zaměstnanců, podporují týmovou práci a upřednostňují moderní způsoby vedení, jako je koučování a mentorování [9].

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zvýšit efektivitu organizace skrze zlepšení kvality lidských zdrojů. Začátek tohoto procesu nastává již nástupem zaměstnance do zaměstnání a postupuje dále formováním programů a dalšího vzdělávání tak, aby byl plně zužitkován jeho potenciál ve prospěch dosahování a plnění cílů organizace. Vzdělávání zaměstnanců přímo v organizacích, ve kterých jsou zaměstnáni, hraje velice významnou roli [14].

Vzdělávání zaměstnanců by mělo být systematické, aby bylo dosaženo efektivity. Měl by to tedy být stále se opakující cyklus založen na strategii podporující dosahování úkolů a cílů organizace. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů znamená, že jsou dány možnosti pro odborné vzdělávání, rozvoj a učení s cílem vylepšit výkon jednotlivce, týmu i organizace jako celku. Vzhledem k tomu, že mezi pojmy učení, vzdělávání a rozvoj je úzká spojitost (viz. Obr. 2.1) a mohlo by dojít k jejich záměně, je nutná jejich definice [1], [7], [9].

Obr. 2.1: Vztah učení, vzdělávání a rozvoje



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

Učení (se) – Jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění i konání. Učit se lze organizovaně i spontánně. Učení obsahuje více než vzdělávání a rozvoj [7].

Vzdělávání – Lze považovat za jeden ze způsobů učení. Vzdělávání je organizované a institucionalizované [7].

Rozvoj – Je chápán jako dosažení žádoucí změny pomocí učení. Obsahuje záměr [7].

Mezi další důležité pojmy, které patří do problematiky vzdělávání a rozvoje lidí se řadí: kompetence, znalosti a dovednosti.

Kompetence – Obecně lze říci, že kompetence znamená určitý způsob chování člověka. U zaměstnanců se jedná o způsob chování, který musí vést k požadovanému výsledku. Definice kompetence z hlediska pracovníků tedy může být následující: schopnost jedince chovat se tak, aby to odpovídalo potřebám daného pracovního místa a plnilo určené cíle [14].

Znalosti – Lze chápat jako soubor teoretických pojmů, představ a poznatků, které jedinec získá učním, zkušenostmi a praxí [14].

Dovednosti – Představují učním získané dispozice jedince, které vedou ke správnému, rychlému a efektivnímu vykonávání určitých činností [14].

2.4 Učení se

V každé organizaci lze nalézt mnoho věcí, které se zaměstnanci musí naučit, aby dokázali odvést svou práci efektivně. Na jedné straně jedinci nelze v učení bránit a na druhé straně ho do učení nelze nutit. Jedinec se učí neustále a to i v okamžicích, kdy si to neuvědomuje, což je nazýváno nevědomým (bezděčným) učním [5].

Učení obsahuje několik podstatných znaků. Mezi tyto znaky lze zařadit kupříkladu to, že učení je velice složité a rozmanité, zahrnuje znalosti, názory, dovednosti, hodnoty, zvyky a postoje. Dále může být individuální či kolektivní, učení může přinést přírůstek (znalostí) nebo transformaci (změna znalostí). Jak již bylo zmíněno výše, může být buď vědomé či nevědomé, plánované nebo neplánované, jeho výsledky mohou být žádoucí nebo nežádoucí [1].

Díky učení je možné dosáhnout daných cílů, neboť napomáhá rozvoji, spojuje minulost se současností a směřuje chování jednotlivce tím správným směrem. Lidé jsou schopni zlepšovat efektivnost svého učení [1].

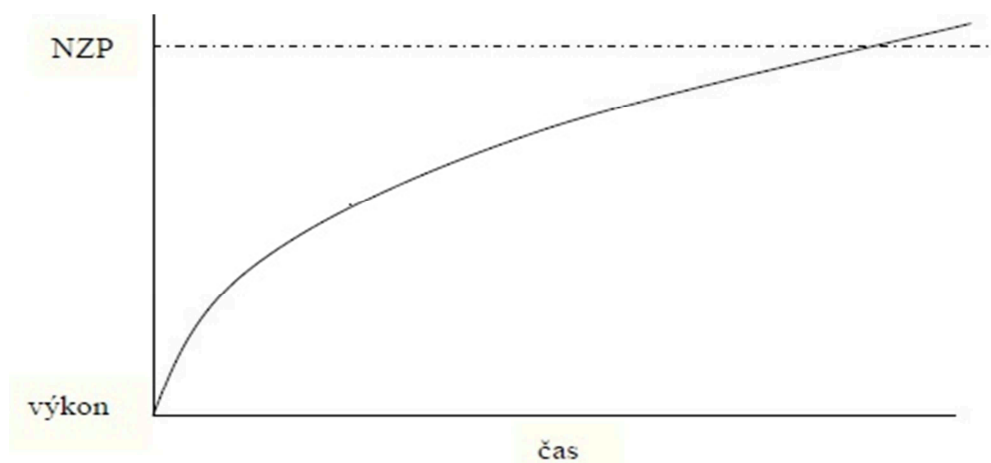
Jsou známy tři okruhy učení:

- znalosti (co člověk potřebuje znát),
- dovednosti (co musí být schopen udělat),
- postoje (co cítí ve vztahu ke své práci) [1].

Křivka učení

Standardní křivka učení (viz. Obr. 2.2) znázorňuje dobu, která je nezbytná pro dosažení chtěné úrovně výkonu na určité pracovní pozici nezkušenou osobou. Tato úroveň bývá označována jako „norma zkušeného pracovníka“ (NZP). Schopnosti a zkušenosti učící se osoby udávají tempo a průběh křivky učení [1].

Obr. 2.2: Standardní křivka učení



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 479. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4.1 Teorie učení

Vzhledem k tomu, že se na učení pohlíží z více směrů a tudíž existuje více definic a přístupů, můžeme rozlišit i dvě hlavní teorie učení. Tyto teorie budou podrobněji popsány níže. Jedná se o teorii kognitivní a behaviorální [5].

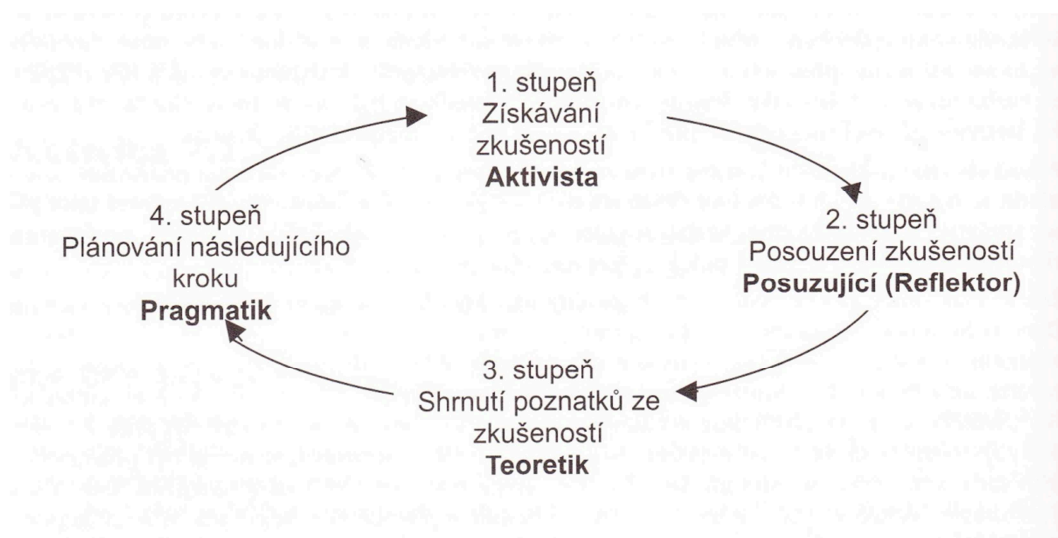
Kognitivní teorie je založena na definici učení, dle které došlo k učebnímu procesu, pokud někdo umí něco, co dříve neuměl a dokáže to předvést. Z tohoto pohledu lze říci, že učení je nabývání znalostí. Přiklání se k učení pomocí objevování, kdy jednotlivci dostanou zadány úkoly a sami musí nalézt tu správnou cestu, jak postupovat k jejich vyřešení. Kognitivní teorie se tedy zabývá pochody v mozku (jakým způsobem se člověk učí, jak si zapamatovává věci). Tato velmi efektivní metoda ovšem nemůže být aplikována vždy. Bariérou se může stát čas, bezpečnost či náklady [3], [5].

Behaviorální teorie je spojena s definicí učení, která uvádí, že k učení došlo, pokud je jedinec schopen učinit to, co předtím učinit neuměl. V tomto případě dochází při učení ke změně chování. Zastánci této teorie nezkoumali procesy probíhající v mysli, ani to, o čem jedinec přemýšlí, zaměřovali se na zkoumání pozorovatelného chování, to znamená na reakce vytvářené jedincem a na podmínky, za kterých vznikají. Behavioristé využívali podpory, aby jasně oddělili správné a nesprávné chování. Pokud se jednatel chová správně, dostane se mu pozitivní podpory ve formě odměny. Jestliže je chování nesprávné, podpora se stává negativní a to ve formě trestu, tímto se nesprávné chování eliminuje [3], [5], [19].

2.4.2 Cyklus učení

Každý člověk je jedinečný, a proto existuje několik typů učení, neboť každý se učí jiným způsobem a má vybudované jiné zvyklosti v učení. Obrázek 2.3 znázorňuje cyklus učení prostřednictvím čtyř fází a zároveň čtyř stylů učení, které lidé využívají [5].

Obr. 2.3: Cyklus učení



Zdroj: FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 186. ISBN 80-7226-515-6.

Fáze cyklu

Fáze cyklu učení (viz. Obr. 2.3) jsou definovány následovně:

1. *Získávání zkušeností* – existují dva způsoby, jak zkušenosti získat. První z nich je, že jedinec čeká, až daná zkušenost „přijde sama“ a tedy nevyvíjí žádnou aktivitu pro její získání. Druhý způsob je nazýván jako způsob proaktivní, což znamená, že jedinec nové zkušenosti záměrně vyhledává [5].

2. *Posouzení zkušeností* – V této fázi je velice důležité aktivní přemýšlení o získané zkušenosti a jejím významu, aby byl jedinec schopen se něčemu novému naučit. Přemýšlení by mělo být zaměřeno na to, co se stalo, na jiné možnosti, jak danou situaci vyřešit a v neposlední řadě by měla být srovnána teorie s praktickými poznatky [2], [5].
3. *Shrnutí poznatků ze zkušeností* – V předchozí fázi se o zkušenosti přemýšlí a v této fázi se z ní vyvozují důsledky. Jinými slovy se generují různé pojetí a myšlenky. Tyto vyvozené závěry je poté možno využít, pokud se jedinec ocitne v obdobné situaci [1].
4. *Plánování následujícího kroku* – Jedinec vyvozuje závěry jen proto, aby příště vykonal věci lépe. Musí tedy umět plánovat a pojmout určité závěry za základ svého příštího jednání [5].

Tento cyklus učení popisuje situaci, kdy je zkušenost přeměněna na pojetí, které je v budoucnu využito jako návod v nových situacích. Jedinci se musí stát účastníky tohoto procesu, nebýt pouhými pozorovateli. Jen tehdy může být učení efektivní [1].

Styly učení

Každé fázi cyklu učení odpovídá určitý styl učení. Mezi tyto styly patří:

1. *Aktivisté* – Tito jedinci vyhledávají jakékoli nové zkušenosti a jsou jimi nadšeni. Ve většině případů bývají nezaujatí a mají radost z nových úkolů [1].
2. *Posuzující* – Tito se drží v pozadí a nahlízejí na nové zkušenosti z různých perspektiv. Zkoumají nashromážděné informace a poté vyvozují závěry [5].
3. *Teoretici* – Jejich cílem je adaptovat a skloubit poznatky do složitých avšak logických teorií. Tyto logické teorie jsou odrazem jejich pozorování a zkoumání. Velký význam pro ně má logika a racionalita [5].

4. *Pragmatici* – Snaží se co nejrychleji zkusit všechny nové teorie, myšlenky a techniky v praxi a tím zjistit, zda opravdu fungují. Věří svým nápadům a chtějí je realizovat v co nejkratším čase. Dlouhé diskuse nemají v oblibě [5].

Není striktně dáno, že každý jedinec je zastáncem pouze jednoho stylu učení. Každému vyhovuje něco jiného a tak existují různé kombinace těchto stylů [1].

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dnešní dynamika a rozvoj směřují k tomu, že se potřeba vzdělání zvyšuje. Vzdělávání v organizacích je důležité poskytovat včas a přesně dle potřeb zaměstnance a jeho pozice s ohledem na potřeby organizace.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců znázorňuje souhrn vědomých, cílených a plánovaných postupů a aktivit, které jsou zaměřeny na získávání nových znalostí, schopností a dovedností a taktéž osvojení si žádaného chování zaměstnanci organizace. Cílem je zvýšení pracovního výkonu zaměstnance a skrze to celé organizace, prostřednictvím zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci je složen z několika oblastí. Mezi tyto oblasti (podrobněji popsány níže) patří například: orientace, doškolování, přeškolování, profesní rehabilitace, rozvoj. Systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zahrnuje práci personálního útvaru, vedoucích pracovníků či odborů [4].

Orientace je zaměřena na zkrácení doby adaptace nového zaměstnance v organizaci. Nový zaměstnanec si musí zvyknout na nové prostředí, kolektiv a práci samotnou. Zaměstnanci jsou poskytnuty veškeré informace týkající se pracovního místa, zahrnující také konkrétní specifické schopnosti a dovednosti, které jsou vyžadovány, pro účelné plnění úkolů na daném pracovním místě [4].

Doškolování je definováno jako prohlubování kvalifikace v dané oblasti. V organizaci to znamená, že se prohlubují odborné znalosti zaměstnanců tak, aby odpovídaly specifickým požadavkům pracovního místa. Tato situace nastává, když se v daném oboru něco změní. Například může dojít ke změně techniky či technologie. Doškolování je jeden z důležitých nástrojů, díky kterému se zaměstnanci lépe přizpůsobují změnám, které v organizaci nastávají a tím zvyšují její konkurenceschopnost [10].

Přeškolení neboli rekvalifikace znamená získávání nových dovedností a znalostí. Díky těmto novým znalostem a dovednostem, které si zaměstnanec osvojí, může provádět jinou práci než tu, kterou mu ukládá jeho pracovní místo. Existuje rekvalifikace úplná a částečná. Při částečné rekvalifikaci může zaměstnanec využít znalosti a dovednosti z předchozích zaměstnání [10].

Profesní rehabilitace je zvláštním případem přeškolení. Jejím cílem je znovuzařazení osob do pracovního procesu. Především se jedná o osoby, kterým jejich zdravotní stav znemožnil vykonávat jejich zaměstnání [4].

Rozvoj směřuje k odstranění rozdílů mezi požadovanými a stávajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi zaměstnanců. Soustředí se jak na rozšiřování palety znalostí a schopností, tak na rozvoj osobnosti zaměstnance [10].

2.5.1 Vzdělávací cíle

Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je napomoci organizaci naplnit své cíle a to prostřednictvím zhodnocení svých zaměstnanců. Hlavního cíle je dosahováno prostřednictvím dílčích cílů vzdělávání zaměstnanců. Každý cíl (jak hlavní tak dílčí) by měl být SMART, což znamená cíl konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající a termínovaný [2].

Mezi konkrétní dílčí cíle vzdělávání patří:

- zlepšit výkon zaměstnanců prostřednictvím rozvinutí jejich schopností a dovedností,
- dát zaměstnancům možnost růstu v organizaci, což povede k tomu, že budoucí potřeba zaměstnanců bude uspokojována z vnitřních zdrojů organizace,
- redukovat délku doby potřebnou k zácvičení a adaptaci zaměstnanců (aby byli zaměstnanci plně schopnými provádět svou novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak jen to bude možné) [1].

Výše uvedené cíle jsou brány z pohledu podniku. V dnešní době se mezi cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců řadí především zvyšování spokojenosti zaměstnanců v organizaci a s tím spojené zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnanců na trhu práce. Je velmi důležité dosáhnout změny v chování a myšlení zaměstnanců [13].

2.5.2 Filozofie vzdělávání zaměstnanců

Důležitost, kterou klade organizace vzdělávání zaměstnanců, vyjadřuje právě filozofie vzdělávání zaměstnanců. Pokud v organizaci panuje pozitivní filozofie vzdělávání zaměstnanců, pak management této organizace chápe, že ve světě, kde žije, se dosahuje konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. A chápe také to, že bez investic do rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců nelze dané konkurenční výhody dosáhnout. Investují do rozvoje zaměstnanců, neboť vědí, že nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit budoucí růst a prosperitu organizace. Investice do vzdělávání je investicí, která se organizací vždy vyplatí, především v dnešní době tvrdých obchodních podmínek [1].

2.5.3 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje podléhá nadřazeným strategiím, mezi které patří: personální strategie a business strategie. Ve většině případů je tvořena na dobu tří až pěti let. Každá organizace hledá ty nejvhodnější kandidáty pro své pracovní místa. Je důležitý správný výběr tak, aby vybraný člověk co nejlépe odpovídal potřebám daného pracovního místa. Pokud se stane zaměstnancem organizace, ta by měla zajistit jeho rozvoj a vzdělávání, aby byl schopen přizpůsobit se změnám, které mohou v budoucnu nastat [2].

Existuje značný rozdíl v tom, zda zavádíme strategii vzdělávání a rozvoje v organizaci „na jedno použití“ nebo v „revitalizující“ organizaci. *Organizace na jedno použití* je charakteristická tím, že je vytvořena na omezenou dobu. Délka této doby je závislá na nosném produktu organizace. Především na tom, jak dlouho bude takovýto produkt rentabilní. Organizace tohoto typu se ve většině případů nevyvíjí a jejich životnost je omezená. Je zaměřena především na výběr takových pracovníků, kteří již nepotřebují další rozvoj ani vzdělávání a jsou, obecně řečeno, „hotoví“. Strategie vzdělávání a rozvoje v organizaci na jedno použití je velice jednoduchá, zaměřuje se především na vstupní zácvik či udržení kvalifikace. Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v takovéto organizaci jsou nízké [7].

Na rozdíl od organizace na jedno použití musí revitalizující se organizace reagovat na změny ve vnějším prostředí. Z toho důvodu je strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců složitější a propracovanější. V těchto firmách naleznou své místo specialisté na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Mezi nejdůležitější strategie řadící se ke strategiím vzdělávání a rozvoje v revitalizující se organizaci patří: strategie organizačního rozvoje, strategie rozvoje

jednotlivců, strategie diferenciacie, strategie integrace, strategie velkého skoku a strategie plynulého zlepšování [7].

Pomocí strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lze určit koho vzdělávat, čemu ho naučit, kdy a v jaké kvalitě, což ulehčí výběr té nejvhodnější metody a formy, pro provedení daného úkolu [2].

2.5.5 Efektivní vzdělávání zaměstnanců

Dle teorie učení by mělo být splněno deset podmínek, aby proces vedl k efektivnímu vzdělávání. Podmínky pro efektivní vzdělávání zaměstnanců jsou následující:

1. zaměstnanci jsou k učení motivováni,
2. jsou stanoveny normy výkonu, dle kterých se zaměstnanci mohou řídit,
3. pečlivé vedení vzdělávajících se zaměstnanců,
4. vzdělávající se zaměstnanci pocítují uspokojení ze vzdělání,
5. vzdělávání je aktivní proces,
6. použití vhodných metod vzdělávání,
7. metody vzdělávání by měly být rozmanité,
8. poskytnutí patřičného času na vzdělávání,
9. upevňování vědomí správného chování u vzdělávajících se zaměstnanců,
10. uznání existence různých úrovní učení a různých metod, jež vyžadují různou dobu [1].

Díky efektivnímu vzdělávání zaměstnanců je možné:

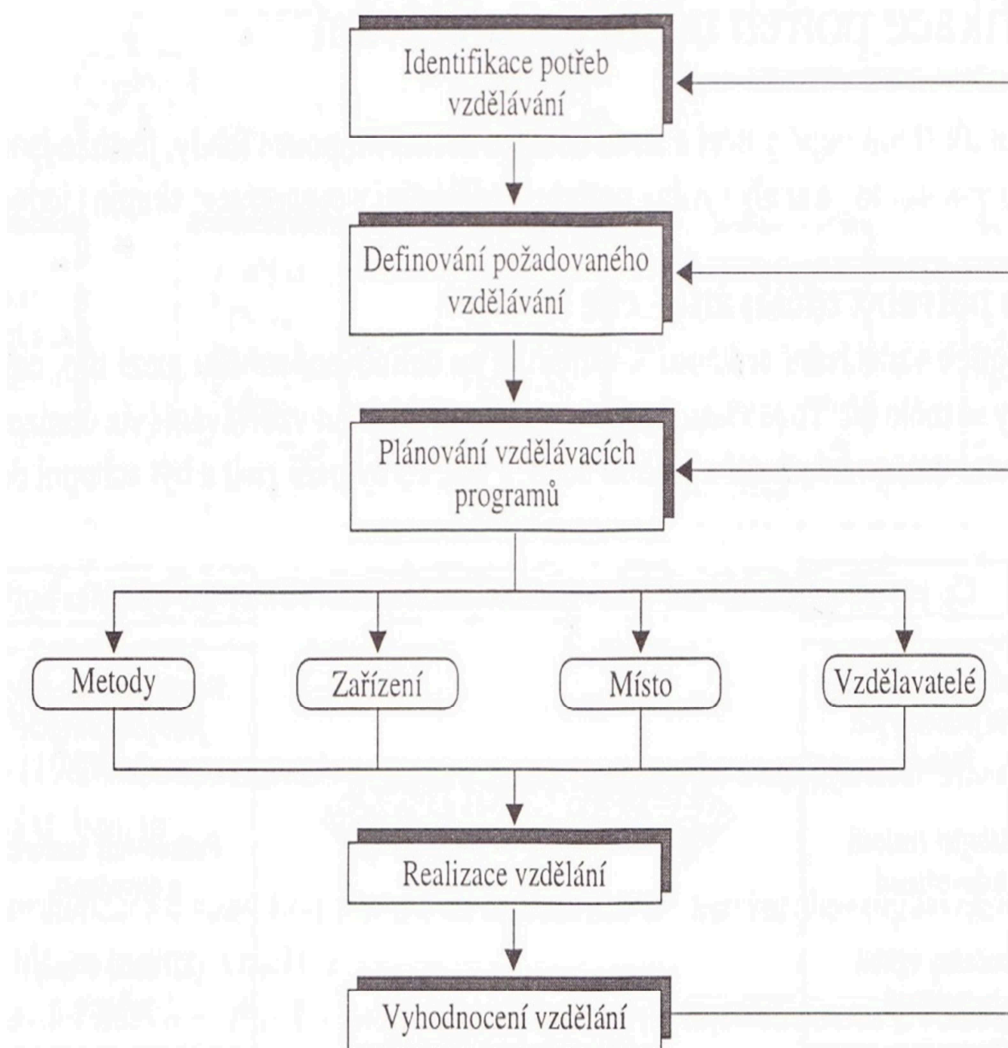
- redukovat náklady na osvojení schopností, dovedností a znalostí,
- zkvalitnit individuální, týmový a podnikový výkon,
- nalákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělání a rozvoji,
- zvýšit angažovanost a oddanost zaměstnanců,
- přispět k vytváření pozitivní podnikové kultury v organizaci,
- nabídnout zákazníkům kvalitnější úroveň služeb [1].

2.6 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců znamená vzdělávání, které je zformováno tak, aby uspokojilo vymezené potřeby. Toto vzdělávání je naplánované a jeho dopad je vždy vyhodnocován. Zabezpečují ho lidé, kteří znají správný způsob vzdělávání a provádí to tak, aby bylo vzdělávání zaměstnanců co nejefektivnější [1].

Jedná se o stále se opakující cyklus (viz. Obr. 2.4), který reflektuje specifické potřeby strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také hlavní cíle strategie organizace [1].

Obr. 2.4: Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 856. ISBN 978-80-247-1407-3.

Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se skládá ze čtyř základních fází. Mezi tyto fáze patří:

- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání [4].

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců s sebou nese několik výhod a to jak pro zaměstnance, tak pro organizaci samotnou. Za výhody jsou například považovány: odborně připravení pracovníci, neustálé zlepšování kvalifikace, zvyšování kvality pracovního výkonu, zlepšení vzájemného vztahu mezi zaměstnancem a organizací, zvýšení atraktivity organizace na trhu práce [4].

Proces plánovaného vzdělávání zaměstnanců je založen na promyšlených krocích, které směřují k nezbytnému vzdělání zaměstnanců vedoucího ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Tento proces má tedy za úkol definovat potřeby vzdělávání, definovat požadované vzdělání, definovat cíle vzdělávání, plánovat vzdělávací programy, rozhodnout o tom, kdo vzdělávání zabezpečí, realizovat vzdělávání, vyhodnocovat vzdělávání a zdokonalovat vzdělávání a pokračovat v něm, zda je to nezbytně nutné [1].

2.6.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Organizace se snaží zvyšovat kvalitu produkce, zefektivnit vnitřní procesy a rozvíjet organizaci jako celek. Vzdělávání zaměstnanců se tak stává jednou z priorit organizace, jedním z faktorů určujících konkurenceschopnost organizace na trhu. Poslání, vize, filozofie, cíle a kultura organizace, její strategie a politika řízení lidských zdrojů patří k základním aspektům pro celkový proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Proto je při identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nutné, na tyto aspekty nezapomínat [14].

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje znamená identifikaci rozdílu mezi současnou kvalifikací zaměstnance a nároky pracovního místa na kvalifikaci zaměstnance. Vzhledem k tomu, že kvalifikace a vzdělávání jsou velmi obtížně měřitelné vlastnosti jednotlivce, je tato fáze systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dosti náročná. Ve většině případů je identifikace potřeb vzdělávání podložena pouze expertními odhady a aproximativními propočty [4].

Nutnost vzdělávání může rovněž plynout z pozorování a kontrolování pracovního výkonu zaměstnance, kvality produkce, využívání fondu pracovní doby, využívání zdrojů či stability zaměstnanců na pracovištích. Existuje tedy několik zdrojů, ze kterých lze čerpat informace důležité pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Nelze ovšem s jistotou sestavit žebříček důležitosti faktorů, které by určily potřebu vzdělávání. Z toho důvodu v organizacích probíhá analýza dat získaných jak z obvyklých informačních zdrojů organizace, tak ze speciálních šetření. Mezi čtyři nejdůležitější skupiny dat patří:

- **data týkající se celé organizace** – údaje o organizační struktuře, výrobním programu, postavení na trhu, zdrojích organizace, počtu zaměstnanců, pohybu zaměstnanců, absenci zaměstnanců či neschopnosti zaměstnanců pro nemoc nebo úraz,
- **data týkající se jednotlivých pracovních míst** – popis pracovních míst, požadavky pracovních míst, údaje o kultuře a vztazích na pracovišti, o stylu vedení,
- **data týkající se jednotlivých zaměstnanců** – údaje o jednotlivých zaměstnancích lze získat z evidence organizace, ze záznamů o vzdělání, ze záznamů o hodnocení zaměstnanců, z testů či přímých rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci organizace,
- **data týkající se okolí organizace** – údaje o kvalifikační struktuře lidských zdrojů, aktivitách organizací působících na stejném trhu, zkušenostech s výběrem a získáváním zaměstnanců [4], [10].

Na základě těchto dat se analyzují potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Správně provedená analýza identifikace potřeb se stává nutnou podmínkou pro tvorbu efektivního vzdělávacího programu. Analýza identifikace potřeb je úkolem jak pro vedoucí zaměstnance, tak pro vzdělávajícího se zaměstnance a personální útvar. V dnešní době se ovšem zaměstnanec, který se vzdělává a personální útvar na analýze podílejí menší měrou než vedoucí zaměstnanec [10].

Pro samotnou analýzu lze aplikovat šest následujících postupů:

1. Integrace identifikace potřeb do plánování.
2. Předpověď problémů a nedostatků.
3. Vývin technik sledování.
4. Myšlení v širších souvislostech a očekávání i neočekávaných problémů.
5. Identifikace úrovně potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
6. Vytvoření realizačního plánu [4].

Na konci první fáze cyklu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy identifikace potřeb vzdělávání, by měly být určeny dva základní atributy a to: *kdo* má být vzděláván a *v čem* má být vzděláván. Znamená to jmenovitě určit jednotlivé zaměstnance a stanovit obsah vzdělávacího programu [4].

2.6.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato fáze plynule navazuje na fázi identifikace potřeb vzdělávání. Již v první fázi vznikají předběžné plány, první úkoly a návrhy rozpočtů a programů vzdělávání [10].

Tvorba každého vzdělávacího programu je individuální. Je nutné ho neustále rozvíjet, aby bylo možné reagovat na nové potřeby vzdělávání, které mohou v organizaci nastat. Aby byly naplněny vzdělávací cíle, je důležité vzdělávací program dobře zorganizovat a naplánovat. Každý plán by měl tedy zahrnovat tyto činnosti: určení obsahu programu, volbu metod vzdělávání, stanovení délky programu, určení místa vzdělávání, přípravu výukové techniky, zařízení a materiálů a v neposlední řadě určení školitelů vzdělávacího programu [8].

Při stanovování cílů vzdělávacího programu je nejdůležitější jejich pečlivé zvážení, neboť se jedná o výsledky celého učení. Cíle mohou být určeny v podobě norem nebo změn pracovního chování, které musí nastat, aby bylo vzdělávání pokládáno za efektivní. Definice konečného chování znamená určit, co musí vzdělávaný zaměstnanec ovládat při návratu na pracoviště po absolvovaném kurzu [1].

Proces vytváření plánu je složen ze tří základních fází:

- 1. Přípravná fáze** – V této fázi dochází ke specifikaci potřeb, stanovení cílů programu vzdělávání a analýze účastníků. Pokud se jedná o dlouhodobé programy, pak jsou stanovovány také dílčí cíle jednotlivých oblastí. Stanovené cíle slouží personálním pracovníkům a liniovým manažerům jako milníky a měřítko dosahovaných výsledků [14].
- 2. Realizační fáze** – V realizační fázi dochází ke zpracování etap programu vzdělávání a samotné realizaci. Realizace probíhá formou úkolů a zadání pořadí jednotlivých témat. Jedná se tedy o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku realizační fáze dochází k výběru vhodných technik vzdělávání a rozvoje zaměstnanců [14].
- 3. Fáze zdokonalování** – Poslední fáze tvorby vzdělávacího plánu je snahou zdokonalit celý proces. Jsou hodnoceny etapy programu vzdělávání a výsledky hodnocení porovnávány se stanovenými cíli. V této fázi jsou nejen hodnoceny přínosy, ale i prověřována informovanost účastníků akce, úroveň organizačního zajištění, zajištění ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných školitelů [14].

Vhodně vybrané místo pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců napomáhá efektivnějšímu plnění stanovených cílů. Vedoucí zaměstnanci mají na výběr ze tří existujících míst. Prvním z nich je vzdělávání přímo v organizaci při výkonu práce, tedy na pracovišti daného zaměstnance. Druhé je v organizaci, avšak mimo výkon práce, tedy mimo pracoviště zaměstnance. Třetí probíhá mimo organizaci (externě) [1].

Financování vzdělávacích aktivit je nedílnou součástí plánu. Pro sestavování rozpočtu jsou důležité priority organizační strategie a strategie lidských zdrojů, ze kterých vychází. Nejčastěji se pracuje s rozpočtem s jednoročním časovým horizontem. Rozpočet by měl obsahovat tři složky a to:

- *fixní složku*, která zajišťuje dlouhodobé vzdělávací programy,
- *variabilní složku*, která zabezpečuje operativní vzdělávací programy (krátkodobější organizační potřeby),
- *rezervní složku* zaručující plné či částečné pokrytí neplánované potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců [4].

2.6.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jakmile jsou ukončeny přípravné práce a celá plánovací fáze, startuje realizační fáze, při které dochází k realizaci daných vzdělávacích aktivit a to podle plánu podnikového vzdělávání. Vlastní realizaci je vhodné zahájit uzavřením psychologické smlouvy mezi lektory a posluchači. Tyto dvě strany účastníků vzdělávacích aktivit si tak ujasní, co od sebe navzájem očekávají. Uskutečňování programu vzdělávání je nutno neustále kontrolovat a monitorovat, aby bylo jisté, že se vše vyvíjí podle plánu [8].

Realizace programu vzdělávání se skládá ze tří fází:

- příprava,
- vlastní realizace,
- transfer [7].

Přípravná fáze obsahuje vše, co je třeba připravit, aby byl průběh programu vzdělávání bezproblémový. Zahrnuje tedy přípravu lektorů, učebních materiálů, pomůcek a v neposlední řadě také samotných účastníků vzdělávání. Lektor se vždy připravuje na každou akci zvlášť a jeho přípravy jsou průběžné. Podle zaměření lze lektory rozdělit na zaměřené na obsah, zaměřené na proces, zaměřené na obsah a proces. *Lektor zaměřený na obsah* je v podstatě expertem. Dokáže bez jakýchkoli problémů zodpovědět konkrétní

a věcné otázky. Nejvhodnější je využít tyto lektory vzdělávající zaměstnance při tématech, kde jsou jednoznačné odpovědi, jak co vykonávat. Ve většině případů se to týká produktových školení. *Lektor zaměřený na proces* pokládá otázky účastníkům a ti musí sami najít správné odpovědi. Lektor tohoto typu nikdy neformuluje své vlastní odpovědi. Pokud je k odpovědi vyzván účastníky, pouze shrnuje odpovědi druhých a říká, že to vidí obdobně. Lektor je orientován na proces tvorby odpovědi, který účastníci absolvují. Základní dovednosti, které tento lektor ovládá, jsou poskytnutí zpětné vazby, koučování a reflektování. Dokáže rozvíjet aktivity zaměřené na měkké dovednosti a teambuilding. Tento typ lektora navozuje atmosféru důvěry a tím zvyšuje produktivitu skupiny. *Lektor zaměřený na obsah a proces* je spojením předchozích dvou typů. Jedná se o člověka, který dokáže zaujmout jak roli mentora, tak kouče. Snaží se účastníky naučit řešením, které mohou použít v praxi, ale které také dokáží zobecnit. Sám se podílí na výsledcích skupinové práce. Každý lektor, ať je jakéhokoli zaměření, by měl být zodpovědný a důvěryhodný [7].

Celý program vzdělávání a také samotné výklady lektorů se neobejdou bez pomůcek, které zvyšují zapamatovatelnost učební látky a účastníci vzdělávání se tak lépe orientují v dané problematice. Mezi nejpoužívanější pomůcky patří například:

- *powerpointová prezentace* umožňující lektorovi podat přehlednější výklad,
- *knihy* sloužící jako doprovod kurzu,
- *skripta*, která obsahují kompletní informace, dávají účastníkům možnost vpisovat si své vlastní poznámky do vyhotovených textů,
- *pracovní sešity* jsou vytvořeny individuálně pro potřeby organizace. Nalézají se v nich prostor pro samostatnou práci účastníků,
- *kombinovaný materiál* znamená vzájemné prolínání více učebních materiálů (např. skripta a pracovní sešit). K těmto materiálům mohou být přidány CD-R obsahující učivo v elektronické podobě ve formě powerpointových prezentací [7].

Personální oddělení má v přípravné fázi za úkol organizační zajištění. Toto zajištění obsahuje řadu činností, které se liší na základě místa konání vzdělávacího kurzu. Existují dvě možnosti, buď se kurz odehrává přímo v organizaci, nebo mimo ni. Dílčí činnosti zahrnují například: zajištění ubytování, stravování, občerstvení, uspořádání a vybavení školící místnosti aj.

Příprava účastníků vzdělávacího kurzu je nedílnou součástí přípravné fáze realizace programu vzdělávání. Příprava účastníků je nutná před každým konaným kurzem. Účastníci

by měli být srozuměni s tím, co je čeká. Je nutná konkrétnější a intenzivnější komunikace mezi organizací a účastníkem kurzu. Mezi základní informace, se kterými by měli být účastníci před vzdělávacím kurzem seznámeni, patří: datum a hodina zahájení kurzu, místo konání, téma kurzu, lektor, typ oblečení, ubytování, kontaktní osoba, aj. Nejvhodnějším prostředkem pro sdělení těchto informací je internetové prostředí. Tento prostředek šetří čas i náklady organizace. Přes webové stránky je možno podat veškeré ucelené informace organizačního charakteru. Účastníci zde mohou najít harmonogramy, skripta či powerpointové prezentace [7].

Vlastní realizace začíná příchodem lektora na dané místo, které je připravené dle instrukcí. Při zahájení kurzu je třeba veškeré účastníky seznámit s programem. Lektor by si měl u účastníků získat respekt a dodat jim pocit jistoty. Kurz by měl probíhat dle stanoveného programu, není to ovšem striktní pravidlo, neboť se lektor musí přizpůsobovat účastníkům a celkové atmosféře. Na tyto podněty lektor reaguje a podle nich mění jednotlivé aktivity. I sebemenší negativní motivace dokáže tlumit aktivitu účastníků a celkovou pracovní atmosféru, tomuto se musí lektor vyvarovat [7].

Transfer znamená zachycení důležitých poznatků z kurzu. Toto zachycení může být formou videozáznamu (všichni účastníci musí souhlasit) či formou fotodokumentace. Takovéto formy záznamu dokáží (při jejich opětovném zhlédnutí) vyvolávat zážitky a s nimi obnovit dění s poznatky. Absolventi vzdělávacího kurzu jsou po jeho skončení motivováni k tomu, aby si veškeré nové dovednosti a znalosti vyzkoušeli v praxi. Pokud tak učiní, podpoří transfer dovedností a znalostí [7].

2.6.4 Vyhodnocení realizace programu vzdělávání

Vyhodnocení programu vzdělávání je poslední fází vzdělávacího procesu. Jedná se o získávání informací o účincích programu vzdělávání a následné hodnocení těchto účinků. Pomocí tohoto komplexního procesu lze měřit přínosy a náklady vzdělávacího programu. Pro organizaci je nejdůležitější zjistit, zda se investice do vzdělávání navrátila. Díky hodnocení vzdělávacího programu lze zjistit, zda byly naplněny stanovené cíle vzdělávacího programu [14].

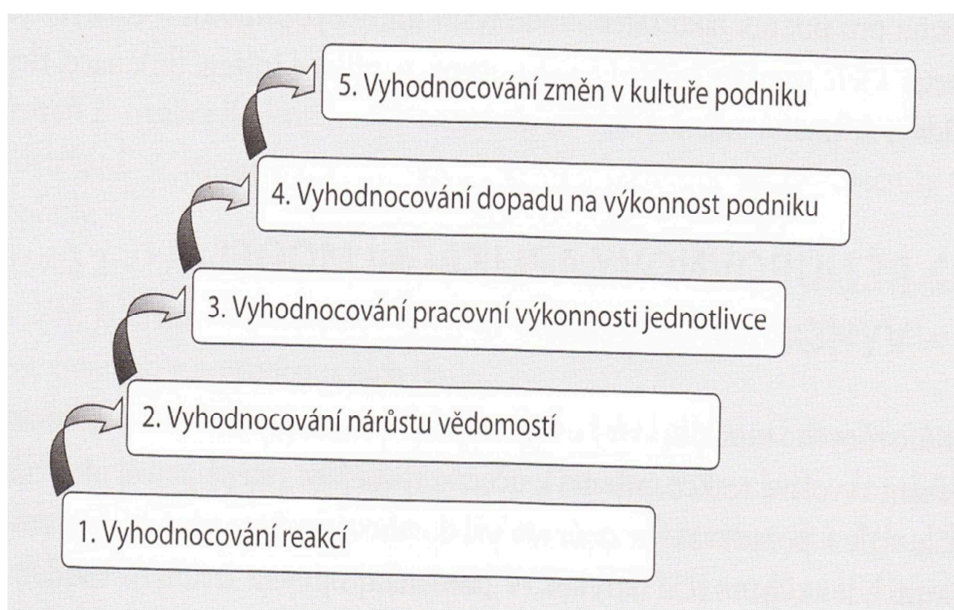
Při měření efektu vzdělávání je nutné balancovat mezi uvedením spokojenosti či nespokojenosti účastníků, což je mnohdy iracionální a něčím faktickým, což ovšem není

zcela ve vztahu s vzděláváním, jako je například obrat. Hlavním problémem při měření efektu je to, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců působí s velkým zpožděním [7].

Existuje několik kritérií vyhodnocování efektů vzdělávání, záleží na každé organizaci, které si zvolí. Podle toho se bude odvíjet správnost posouzení. Je doporučeno vybrat vyšší počet kritérií, aby byl výsledek co nejobjektivnější. Kritéria lze rozdělit do dvou základních skupin a to na kritéria vnitřní a vnější. *Vnitřní kritéria* jsou spojena s obsahem programu vzdělávání. Jedná se kupříkladu o reakce účastníků a tedy jejich subjektivní ohodnocení průběhu kurzu. Nedostatkem je ovšem to, že kritérium nezahrnuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování. *Vnější kritéria* souvisejí s konečným cílem celkového programu vzdělávání. Příkladem takovýchto kritérií může být změna nákladů, změna objemu prodeje, hodnota výkonu. Tato kritéria s sebou ovšem přináší problémy. Prvním z nich je nemožnost měření kritérií ve stejných kvantifikovatelných jednotkách. Druhým problémem je obtížné určení toho, zda změny výkonu v organizaci způsobilo právě vzdělávání [14].

V praxi je možno použít několik modelů pro vyhodnocování vzdělávání. Jedním z nich je pětiúrovňový aplikační model vzdělávání. Pomocí tohoto modelu je poukazováno na to, že vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje nejen znalosti a dovednosti samotných účastníků vzdělávání, jejich pracovní návyky a chování, ale i celkovou podnikovou kulturu a její případné změny. Tento model se skládá z pěti úrovní (viz. Obr. 2.5) [14].

Obr. 2.5: Znázornění modelu vyhodnocení



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011, s. 205. ISBN 978-80-247-3651-8.

1. úroveň: Vyhodnocování reakcí

Při vyhodnocování reakcí jsou zajišťovány informace o postojích účastníků vzdělávání k učení. Jedná se o vlastní názory účastníků na celkovou výuku, lektory, zážitky ze vzdělávání, také mohou navrhnout, co by z programu vypustili a co jim tam naopak chybí. Pozitivní reakce účastníků ovšem nemusí vždy znamenat dosažení kvalitního vzdělání a uvedení nových poznatků a znalostí do praxe [14].

2. úroveň: Vyhodnocování nárůstu vědomostí

Na této úrovni je měřena účinnost procesu vzdělávání při přenesení dovedností a znalostí na účastníka vzdělávacího procesu. Při vyhodnocování nárůstu vědomostí je důležité zjistit, jaké nové znalosti a dovednosti účastníci při vzdělávání získali a k jakým změnám v jejich chování a postojích došlo. V tomto případě ovšem není hodnoceno, zda veškeré nově naučené informace pomáhají účastníkům zvýšit jejich výkonnost v organizaci [14].

3. úroveň: Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců

Hodnotí se především účinky procesu vzdělávání na výkonnost zaměstnance v jeho práci. Je zjišťováno, do jaké míry jsou absolventi kurzu vzdělávání schopni využít nových znalostí a dovedností v praxi [14].

4. úroveň: Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

Vyhodnocují se účinky vzdělávacího procesu na celkovou efektivitu organizace. Dle toho se zjišťuje, zda se jedná o nákladově efektivní proces. Hodnotí se především podle zlepšení takových ukazatelů, jakými jsou kupříkladu kvalita, plnění úkolů, prodej, aj. [14].

5. úroveň: Vyhodnocování změn v kultuře podniku

Nejdůležitějším aspektem této úrovně je dosažení výkonnostních změn a změn v oblasti kultury organizace. Mělo by dojít ke změně v chování zaměstnanců organizace a to vůči vnitřním i vnějším zákazníkům organizace. Dále se jedná o upevnění a rozvíjení hodnot organizace [14].

2.6.5 Metody vzdělávání

Školiteli, profesory a učiteli bylo vyvinuto několik metod vzdělávání. V dnešní době převládá trend přechodu od pasivních k aktivním metodám vzdělávání. Metody vzdělávání

a rozvoje zaměstnanců lze rozdělit do tří kategorií, jež budou detailněji popsány níže. První kategorie obsahuje metody vzdělávání přímo na pracovišti. Druhou kategorií jsou metody vzdělávání mimo pracoviště. Třetí kategorie je kombinací předchozích dvou. Jedná se o kategorii metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj [3].

Metody vzdělávání na pracovišti

Tyto metody spojuje možnost individuálního přístupu k zaměstnanci, který je vzděláván. Jedná se tedy o individualizovaný výcvik, kdy je respektována osobnost vzdělávaného zaměstnance. Školitel zde hraje významnou roli a je zodpovědný za výsledky vzdělávacího procesu. Metody vzdělávání na pracovišti jsou popsány níže [3].

Instruktaž při výkonu práce – vzdělávaný pozoruje a napodobuje zkušeného zaměstnance. Jedná se zpravidla o jednoduché pracovní úkony, kdy jsou zacvičováni noví zaměstnanci či méně zkušení. Mezi výhody této metody patří vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a její rychlost [4].

Asistování – vzdělávaný je přiřazen ke zkušenému zaměstnanci. Tomu je nápomocen při splňování jeho pracovních úkolů a tím se od něj učí pracovním postupům. Postupem času vzdělávaný získává větší samostatnost. V okamžiku, kdy vzdělávaný dokáže danou práci vykonávat zcela samostatně je proces vzdělávání ukončen [4].

Rotace práce – jedná se o střídání pracovních úkolů. Může docházet buď k vertikální rotaci práce, nebo k horizontální rotaci práce. Při vertikální rotaci je vzdělávající se zaměstnanec přemísťován na jiný stupeň řízení. Horizontální rotace je přemísťování vzdělávajícího se zaměstnance v rámci stejné úrovně řízení. Při rotaci práce dochází k rozšiřování a osvojování nových znalostí a dovedností. Díky rotaci práce je možná vzájemná zastupitelnost zaměstnanců [4].

Koučing – jedná se o formu personálního rozvoje, při níž jedna osoba radí a ukazuje jiné osobě, jak by měla zlepšit vykonávání své práce. Obvykle zahrnuje individuální poradu mezi trenérem a trénovaným, kde trenér pomáhá trénovanému vyrovnat se s problémy, s ohledem na zapracování a na výkon práce. Při koučování se nejen zvyšuje výkon koučovaného na současném pracovním místě, ale zvyšuje se i jeho potenciál do budoucna. Výsledky koučování jsou pravidelně kontrolovány za strany kouče. Koučovaný je povzbuzován a orientován tak, aby to vedlo k žádoucímu výkonu jeho práce a zároveň byla respektována jeho individualita. Při koučingu je nutné dodržovat pět hlavních zásad.

A ty jsou: získávání informací, aktivní naslouchání, znalost prostředí, vyučování, poskytování zpětné vazby [3], [6].

Mentoring - je metoda, která využívá speciálně vybrané pracovníky k tomu, aby radili přiděleným chráněncům a vedli je. Jedná se o proces, díky němuž je možné zajistit rozvoj kariéry daného zaměstnance. Bývá používána především k rozvoji osobnostního, profesionálního a karierního potenciálu jedince z dlouhodobějšího hlediska. Cílem této metody je doplňovat si znalosti, zkušenosti a vědomosti při výkonu práce. Jedná se o proces, kdy mentor předává rady na základě svých zkušeností svému chráněnci. Mentorování je orientováno především na rozvoj kariéry. Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji a zvyšování efektivity [3], [6].

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tento typ vzdělávání je určen pro větší počet vzdělávaných zaměstnanců. Průběh vzdělávání mimo pracoviště je velice podobný institucionálnímu vzdělávání. Pro takovéto typy vzdělávání jsou vymezeny učebny, školní areály či výukové dílny. Vzdělávání mimo pracoviště zajišťují jak interní, tak externí vzdělávací útvary [4].

Přednáška – jedná se o předání faktických a teoretických informací vzdělávajícímu. Ve většině případů jde o jednosměrný tok (od školitele k vzdělávajícímu se zaměstnanci), což je považováno za nevýhodu [4].

Demonstrování – metoda, při které dochází k názorným ukázkám pracovních postupů na pracovních zařízeních. Jedná se o praktické vyučování [4].

Workshop a případová studie – při této metodě jsou vzdělávajícím předkládány smyšlené či reálné problémové situace. Vzdělávající musí ve stanoveném čase danou situaci vyřešit. Řešení této situace musí být doloženo argumenty. Jedná se o metodu využívanou především pro vzdělávání manažerů [4].

Simulace – je zformována modelová situace, která se blíží skutečnosti, ale je zjednodušena a upravena tak, aby ji účastníci vzdělávání byli schopni zvládnout. Při této metodě existuje určitý scénář, podle kterého musí vzdělávající se zaměstnanci postupovat, a na základě kterého činí řadu na sebe navazujících rozhodnutí [4].

Assessment centre – vzdělávající se střetávají se simulacemi či případovými studiemi, které musí vyřešit a své výsledky konzultovat se školiteli. Školitelé během průběhu vzdělávacího procesu pozorují chování a výkon účastníků assessment centra [4].

Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Pracovní porady – při této metodě je poskytnut prostor pro vyměňování zkušeností, představení názorů a zaujímání postojů k různým problémům, které se týkají nejen určitého pracoviště, ale i celé organizace [4].

Učení se akcí – základem je systematické učení se prostřednictvím řešení každodenních problémů. Při řešení takovýchto problémů jsou využívány připomínky a rady kolegů a nadřízených [4].

Trainee programs – cílem této metody je připravit zaměstnance na převzetí složitých pracovních úkolů. Jedná se o kombinaci metody rotace práce s metodami vzdělávání mimo pracoviště. Metoda trainee programs bývá orientována na absolventy vysokých škol [4].

Samostudium – je založeno na doporučené literatuře. Zaměstnanec se vzdělává vlastním tempem, což je pro něj výhodou. Největší nevýhodou této metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je neschopnost organizace průběh vzdělávání kontrolovat [10].

E-learning - je prezentován technologickým přístupem ke vzdělávání. Vzdělávání je individuální, vzdělávaný si sám volí čas a tempo vzdělávání. Jde o ekonomicky výhodnou formu oproti tradičnímu vzdělávání. Používány jsou interaktivní multimediální kurzy a využívá se při nich CD-ROM, počítačové sítě jako je internet, intranet, LAN, WAN. Tento způsob rozvíjí paměť a racionální myšlení, ale nerozvíjí intuici a tedy i tvořivost [15].

U e-learningu existují jisté výhody a nevýhody. Za výhody lze považovat časovou flexibilitu, pohodlnost, možnost studovat doma, bez nutnosti cestování, dostupnost z každého počítače, který je připojen k síti a jednoduchá modernizace. Naopak mezi nevýhody patří problém spojený s limitováním a čekáním při spojení a stahování dat, chybí zde personální kontakt, který může být částečně nahrazen video konferencí, ale stále je potlačena přímá komunikace, velké počáteční náklady při zavádění e-learningu, nevhodnost některých témat pro e-learning [15].

2.7 Vzdělávání zaměstnanců jako trend současnosti

Vzdělávání zaměstnanců obecně lze považovat za dlouhodobý trend probíhající ve všech státech světa. Vzdělávání zaměstnanců probíhá již od 14. století. V dnešní době se na něj ovšem klade mnohem větší důraz. Organizace, které svým zaměstnancům poskytují možnost vzdělávání a rozvoje, se stávají konkurenceschopnější, neboť lákají kvalifikovanější pracovníky. Většina organizací se snaží do své strategie zapojit právě i vzdělávání zaměstnanců a pomocí jejich rozvoje zvýšit efektivitu práce a dosáhnout tak svých cílů.

V současnosti se k tomuto trendu přiklání čím dál víc organizací a to z toho důvodu, aby si zajistily prosperitu v budoucnosti. Dá se tedy říct, že trend má rostoucí tendenci. Profesní vzdělávání se mění na vzdělávání celoživotní (viz. Tab. 2.1) [12].

Tab. 2.1: Přejchod z profesního vzdělávání k celoživotnímu

OD	K
počátečního vzdělávání pro pracovní kariéru	celoživotnímu učení jako multilineární koncepci
z evšeobecněných koncepcí	přístupům šitým na míru (organizacím i jednotlivcům)
předávání znalostí	podpoře rozvoje, který si lidé sami řídí
funkčního vzdělávání	integrovanému učení
nezávislých poskytovatelů	učícím se partnerstvím

Zdroj: PALÁN, Zdeněk. *Současné trendy ve vzdělávání dospělých* [online]. [1. 2. 2014]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/trendy_vzdelavani_dospelych.pdf

Přínosy a rizika trendu

Vzdělávání v organizaci postupně opouští nahodilé způsoby práce. Usiluje o to, aby vědomosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců, optimálním způsobem reflektovaly a naplňovaly vizi organizace a danou organizaci posouvaly k úspěšnému uplatnění na současném trhu, aby jí umožňovaly i další rozvoj k strategickým cílům [18].

Přínosem tohoto trendu pro organizaci je příliv kvalifikovaného personálu a jeho setrvání v organizaci, neboť výdělek není to jediné, co vede lidi k rozhodnutí v dané organizaci setrvat. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a každého lze motivovat a udržet v organizaci jiným způsobem.

Co mluví pro rozvoj vzdělávání v organizaci? Především nutnost zastupitelnosti a víceprofesnosti. Vyrůstá potřeba multikvalifikované pracovní síly, která bude schopna nejen udržet si pracovní kompetenci po provedené změně, ale schopné i změnu (inovaci) vyvolat. Výhody efektivního vzdělávání jsou uvedeny výše, v podkapitole 2.5.5. Existují samozřejmě i nevýhody tohoto procesu. Vzdělávání zaměstnanců může někdy přerůst v nástroj manipulace se zaměstnanci. Vzdělávací proces může na zaměstnance působit jednostranně a toto působení může v budoucnu ohrozit profesní mobilitu zaměstnanců. Vzdělávání v organizaci může vést ke konfliktům. Vzdělávací procesy jsou finančně náročné.

Mezi poslední nevýhodu patří problémovost investic do vzdělávání zaměstnanců. Nelze totiž jednoznačně spočítat návratnost a jejich účinek se dělí mezi podnik a zaměstnance [12], [20].

2.8 Vztah vzdělávání a rozvoje zaměstnanců k ostatním personálním činnostem

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává v posledních letech velice důležitou součástí personálních činností. K personálním činnostem, jako jsou kupříkladu vytváření pracovních míst, výběr vhodných zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, získávání pracovních návyků, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance a ukončování pracovního vztahu, má velice silnou vazbu [10].

Vzdělávání a rozvoj ulehčuje personální rozvoj zaměstnance. Personální rozvoj naopak dává požadavky na systém vzdělávání a rozvoje v organizaci. Mezi nejdůležitější atributy při vzdělávání a rozvoji patří: osobní zainteresovanost zaměstnance na svém rozvoji, ochota vzdělávání se a náklady [10].

Shrnutí

V první části diplomové práce byly popsány teoretické poznatky procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Byly charakterizovány čtyři fáze (identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plánování a rozpočtování vzdělávacího programu, realizace vzdělávání a rozvoje, vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců) procesu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále byly definovány metody, pomocí kterých je možné proces vzdělávání a rozvoje uskutečnit. Byly detailněji popsány a rozděleny do tří kategorií (metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj). Poté byl objasněn pojem učící se organizace a vzdělávání zaměstnanců bylo dáno do souvislosti s trendem současnosti.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je součástí personálních procesů, řadí se mezi ty nejdůležitější, které v organizaci probíhají. V první řadě je nutné získat a vybrat ty správné zaměstnance, kteří nejvíc vyhovují požadavkům obsazovaných pracovních míst. Již při nástupu je nutné zaškolit nového zaměstnance, tím pro něj začíná proces vzdělávání a rozvoje v organizaci. Postupem času zaměstnanec rozvíjí své znalosti, schopnosti a dovednosti prostřednictvím různých metod vzdělávání, které daná organizace poskytuje. Díky vzdělávání se zaměstnanec stává konkurenceschopnějším a to jak na vnitřním, tak i na vnějším trhu práce. S růstem konkurenceschopnosti zaměstnance roste také

konkurenceschopnost celé organizace na trhu. Pro zaměstnance může být možnost vzdělávání se v organizaci velice motivující, pro některé dokonce více než výše příjmu.

Dnešní svět je velice hektický a organizace se musí stále přizpůsobovat změnám, které v podnikatelském prostředí nastávají. Aby organizace mohla přijmout změny, přizpůsobit se jim a transformovat se, musí mít zaměstnance, kteří budou schopni udělat totéž. Proto musí být dostatečně vzděláni a kvalifikačně připraveni. Rozvoj znalostí a dovedností, například prostřednictvím rotace práce, vede k jednodušší zastupitelnosti zaměstnanců. Vzdělání zaměstnanci mohou organizaci zajistit její prosperitu v budoucnosti.

3 Charakteristika Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci

Tato kapitola bude obsahovat veškeré dostupné informace o vybrané organizaci, kterou je Gymnázium Mikuláše Koperníka v Bílovci. Dále bude popsán proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců probíhající v této organizaci.

3.1 Historie gymnázia

Budova gymnázia byla postavena v roce 1902 jako německá obecní a měšťanská chlapecká škola. Ta v Bílovci sídlila až do roku 1945. Během druhé světové války poskytovala přístřeší německým vojákům, sloužila jako lazaret. Po ukončení druhé světové války začali občané usilovat o českou školu. Jejich úsilí bylo tak velké, že roku 1946 bylo otevřeno Spolkové reálné gymnasium Matice opavské. V roce 1953 se gymnázium změnilo na jedenáctiletou střední školu a později na Střední všeobecně vzdělávací školu v Bílovci. V roce 1974 bylo pověřeno Ministerstvem školství péčí o žáky talentované v matematice. Jméno Mikuláše Koperníka nese od roku 1978 [16].

Budova od svého vzniku (r. 1902) prošla několika změnami. Po druhé světové válce musela být hlavní budova staticky upravena. Po roce 1978 byly k hlavní budově, nazývané pavilon A, postupně vystavěny nové části. Mezi nově vystavěné části patří pavilon B, TV- hala, knihovna a internát. Ke gymnáziu také patří venkovní TV-areál s umělohmotným povrchem [16].

Gymnázium disponuje speciálními učebnami a laboratořemi. Mezi laboratoře patří: dvě laboratoře fyziky, dvě laboratoře chemie a dvě laboratoře biologie. Dále se v budově nachází tři učebny počítačové techniky, které jsou neomezeně přístupné jak zaměstnancům gymnázia, tak jeho žákům. Pro tělesnou výchovu má gymnázium k dispozici venkovní areál s umělým povrchem a dvě tělocvičny. Jedna je určena pro gymnastiku (nářad'ová tělocvična), druhá pro míčové hry a atletiku (hala). Hlavní budova nabízí žákům dvě knihovny (anglické a německé literatury) pro výuku cizích jazyků. V areálu gymnázia se nalézá také městská knihovna. Žáci mají možnost celodenního stravování v budově gymnázia (kuchyň s jídelnou). Ubytování žákům poskytuje Domov mládeže, jež nabízí 135 míst [16].

3.2 Základní údaje

Gymnázium Mikuláše Koperníka v Bílovci je příspěvkovou organizací. Nachází se na ulici 17. listopadu ve městě Bílovec. Zřizovatelem gymnázia je Moravskoslezský kraj. Následující tabulka 3.1 uvádí základní údaje o součástech školy.

Tab. 3.1: Základní údaje o součástech školy k 30. 9. 2013

Součást školy	Počet tříd	Počet žáků
Gymnázium	15	412
Domov mládeže	X	25
Školní jídelna	X	280

Zdroj: Interní materiály školy (Výroční zpráva 2012/2013)

Celková kapacita gymnázia je 520 žáků, školní jídelna disponuje kapacitou 500 žáků a Domov mládeže, jak již bylo zmíněno výše, kapacitou 135 míst.

Hlavním cílem této školy je systematická příprava žáků ke studiu na vysokých školách (tabulka s umístěním absolventů gymnázia na vysokých školách je přiložena v Příloze č. 1). Žákům této školy je poskytnuto úplné střední všeobecné vzdělání. Poměr humanitních a přírodovědných vědomostí je vyrovnaný. I žáci s horším studijním prospěchem mají natolik kvalitní přípravu, že mohou po ukončení studia pokračovat na jiném typu školy, popřípadě nalézt uplatnění v praxi.

Gymnázium zajišťuje všeobecné vzdělání. Žáci si ovšem mohou vybrat studijní zaměření na matematiku. Přijímání jsou žáci pátých tříd základních škol do oboru osmiletého studia a žáci devátých tříd základních škol do oboru čtyřletého studia (počty uchazečů o studium jsou uvedeny v Příloze č. 2). Studium na tomto gymnáziu je denní a zakončeno maturitní zkouškou.

3.3 Zaměstnanci gymnázia

Na gymnáziu působí zaměstnanci jak pedagogičtí, tak nepedagogičtí. Pedagogických zaměstnanců je 46, řadí se mezi ně rovněž ředitel školy a jeho zástupci, asistenti pedagoga, školní psycholog a výchovní pracovníci. Nepedagogických zaměstnanců je 16, jedná se o administrativní pracovníky, kuchařky, uklízečky a technické pracovníky. Detailnější přehled počtu zaměstnanců je zobrazen v tabulce 3.2.

Tab. 3.2: Přehled počtu zaměstnanců

Učitelé	41
Asistenti pedagoga	2
Školní psycholog	1
Výchovní poradci	2
Administrativní pracovníci	3
Pracovnice kuchyně	6
Uklízečky	5
Techničtí pracovníci	2
Celkem	62

Zdroj: Interní materiály školy (Výroční zpráva 2012/2013)

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura gymnázia je složena z vedoucích pracovníků, mezi které patří ředitel gymnázia a dva zástupci ředitele. Dále je tvořena všemi pedagogickými zaměstnanci. Nepedagogičtí zaměstnanci jsou také součástí organizační struktury gymnázia. Personální činnost zabezpečuje ředitel školy společně s jeho zástupci. Tito tři se dělí o veškeré personální činnosti, které v organizaci probíhají, například: získávání a výběr zaměstnanců, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o pracovníky a ukončování pracovního poměru. V případě výběru zaměstnanců bývá při výběrovém pohovoru přítomen specialista, pokud je to žádoucí vzhledem k obsazované pracovní pozici (např. pracovní pozice učitel cizího jazyka).

4 Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci

Procesu dalšího vzdělávání se účastní většina zaměstnanců gymnázia, především učitelé. Takovéto vzdělávání jim umožňuje rozšíření znalostí a prohlubování kvalifikace. Pro výchovné pracovníky jsou určeny speciální kurzy.

4.1 Vzdělávání a rozvoj pedagogických zaměstnanců gymnázia

Systém vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců je zaznamenán v plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků dle § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Ředitel gymnázia každoročně (většinou na konci měsíce srpna) zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (viz. Příloha č. 3). Tento plán obsahuje seznam školení, která budou probíhat v následujícím školním roce (měsíc září až červen). Jedná se o „živý“ dokument, tudíž se s ním během školního roku dále pracuje a může dojít ke změnám, například k jeho doplnění o nová školení, která se mohou naskytnout.

Vzdělávání pedagogických zaměstnanců gymnázia může probíhat buď formou *institucionální*, což znamená účast na školeních či seminářích, které zabezpečují akreditované vzdělávací instituce či vysoké školy, nebo formou *samostudia* a to ve volném čase zaměstnance.

Při dalším vzdělávání pedagogických pracovníků nesmí být porušeny určité principy, které jsou jasně dány. Může se například jednat o zákaz diskriminace pedagogických zaměstnanců či rovnou příležitost se vzdělávat. Vždy ovšem musí být přihlédnuto na rozpočtové možnosti organizace a její potřeby. Právě z důvodu omezeného rozpočtu na školení pedagogických zaměstnanců gymnázia je také omezen počet zaměstnanců, kteří se daného školení zúčastní. Na jedno určité školení můžou jet maximálně dva zaměstnanci gymnázia. Ti si během školení dělají poznámky a po návratu ze školení předají nové poznatky a zkušenosti svým kolegům. Zaměstnanci se vždy střídají, proto se nejedná o porušování výše uvedených principů.

Další vzdělávání zaměstnanců je ve většině případů dobrovolné. Školení buď nabízí ředitel školy pedagogovi (ten ve většině případů přijme), nebo naopak, pedagog přijde s žádostí o účast na školení, které si sám našel a vybral. Pak už záleží na řediteli školy,

zda pedagogovi účast na školení povolí. Pokud se jedná o placené školení, ředitelovo rozhodnutí záleží zejména na ceně školení. Existují ovšem i povinná školení, kterých se musí účastnit všichni pedagogové bez výjimky. Mezi takováto školení patří: školení o bezpečnosti a ochraně při práci, školení první pomoci, školení požární ochrany či školení proti šikaně. Tato školení probíhají každoročně.

Jak již bylo zmíněno výše, některá školení jsou zdarma, jiná placená. V rámci gymnázia je možné rozdělit školení do tří skupin. První skupinou jsou školení, které jsou zdarma, neboť jsou hrazena z dotací. Druhou skupinou jsou komerční školení, na které musí gymnázium přispívat. Ve třetí skupině se nachází školení zdarma, které si gymnázium vytváří samo. Gymnázium má možnost poskytovat školení, neboť je akreditovanou vzdělávací institucí. Akreditaci získalo od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky v roce 2010. Většina školení, která poskytuje samotné gymnázium, jak svým zaměstnancům, tak také zaměstnancům jiných škol (díky své akreditaci), spadá do projektu **Učitel 3. tisíciletí**. Tento projekt bude podrobněji popsán v následující podkapitole.

Další vzdělávání pedagogických zaměstnanců probíhá především díky vzdělávacím institucím. Ty nabízí mnoho vzdělávacích školení, programů a kurzů. Zaměstnanci si vybírají ze seznamu nabídek těchto institucí. Jedna z hlavních institucí, se kterou Gymnázium Mikuláše Koperníka spolupracuje, je *Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, příspěvková organizace* (KVIC). Hlavním cílem KVIC je zajištění dalšího vzdělávání pedagogických zaměstnanců škol, poskytování poradenství v oblasti řízení škol a zprostředkování informací o nových směrech a postupech ve vzdělávání. Další institucí je *Metodické a evaluační centrum, nezisková organizace* (MEC). Účelem MEC je zvyšování efektivnosti vzdělávání, zvyšování kvality škol, učitelů, žáků a studentů. Pro školení historie nabízí své kurzy občanské sdružení PANT. Základní náplní tohoto sdružení jsou vzdělávací aktivity v oblasti moderních dějin. V neposlední řadě gymnázium spolupracuje také s vysokými školami a to především s Ostravskou univerzitou v Ostravě, Slezskou univerzitou v Opavě a Palackého univerzitou v Olomouci. Vždy záleží na řediteli gymnázia, zda nabídky školení od dané instituce přijme či nikoli. Hlavními rozhodovacími atributy jsou dostupnost školení, jeho kvalita a jak již bylo zmíněno výše rozpočet gymnázia.

4.1.2 Učitel 3. tisíciletí

Realizace projektu s názvem Učitel 3. tisíciletí začala na Gymnáziu Mikuláše Koperníka v Bílovci v září 2012. Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF) a ze státního rozpočtu České republiky.

Hlavním cílem projektu je zvýšení kvality vzdělávání na školách. Tohoto cíle má být dosaženo prostřednictvím zvýšení kompetencí pedagogických pracovníků všech zapojených škol. Mezi dílčí cíle projektu patří: zvýšení jazykové úrovně pedagogů, zvýšení vzdělání vybraných pedagogů v oblasti využití ICT (informační a komunikační technologie) ve výuce, zvýšení vzdělání vybraných pedagogů v oblasti kurikulární reformy a vybraných měkkých dovedností, vytvoření akreditovaných kurzů na specifickou práci s ICT [16].

4.2 Proces vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků gymnázia

V této podkapitole bude popsán proces plánovaného vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci. Každá fáze procesu (identifikace a analýza potřeb vzdělávání, plánování a rozpočtování, realizace, vyhodnocení) bude detailně rozebrána.

4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců gymnázia

Jelikož se identifikace potřeb vzdělávání pedagogických pracovníků určuje velice obtížně, jedná se o jednu z nejkomplicovanějších fází procesu plánovaného vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců gymnázia.

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia probíhá dvěma způsoby. Prvním z nich je sebehodnotící pohovor mezi ředitelem školy a jednotlivými pedagogickými zaměstnanci. Při tomto pohovoru, který se koná na konci srpna, si vyučující stanoví sám, které školení by rád v průběhu následujícího školního roku navštívil. Ve většině případů si stanoví tři školení, která mu pomohou zvýšit kvalifikaci v jeho oboru. Do dotazníku vyučující zapíše, čeho by chtěl dosáhnout (např. zdokonalení anglického jazyka, prohloubení znalostí moderní historie). Tyto dotazníky jsou po vyplnění odevzdány řediteli školy. Ředitel si vytvoří tabulky a rozdělí vyučující do skupin, dle jejich požadavků. Pokud se v jedné skupině sejde alespoň dvanáct vyučujících, je ředitel ochoten uspořádat školení, které si gymnázium zajistí samo (díky akreditaci). Jestliže se požadavky vyučujících liší, jedná ředitel školy s každým individuálně. Vyučující si školení a vzdělávací instituci, která ho poskytuje, vyhledá sám. Řediteli poté oznámí veškeré informace (typ školení,

vzdělávací instituci, cenu školení). Ředitel dle možností školy, kvality školení a rozpočtu posoudí, zda vyučujícímu dané školení schválí či nikoliv.

Druhý způsob zahrnuje tzv. hromadná školení. Tato školení jsou povinná a zadává je ředitel školy. Zde tedy potřeba vzdělávání není nijak identifikována. Školení se automaticky konají každoročně a musí se jich účastnit všichni pedagogičtí zaměstnanci gymnázia. Jedná se o BOZP a školení první pomoci (jsou dána ze zákona). Za identifikaci potřeb hromadných školení, která nejsou dána ze zákona, zodpovídá ředitel školy. Ten společně se svými zástupci, výchovnými poradci a zástupci odborů jedná na poradě o tom, která školení by měli pedagogičtí zaměstnanci absolvovat. V letošním školním roce se jednalo o školení Prevence proti šikaně. Aby bylo školení schváleno, musí opět splňovat požadavky na kvalitu a cenu.

4.2.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia

Jedná-li se o speciální školení, která si škola není schopna zajistit sama, ředitel vždy oslovuje vzdělávací instituce či metodické evaluační centrum. Poté dochází ke srovnání toho, co vyžaduje škola s tím, co nabízí instituce. Velice záleží na referencích lektorů. Doporučení či osobní zkušenost s lektorem jsou pro ředitele gymnázia nejdůležitějším rozhodovacím atributem. Vždy je vyhledáván kvalitní lektor, který podává problematiku i z praktického hlediska.

V případě, že se školení koná v budově gymnázia, vybraný lektor seznámí ředitele školy s obsahem školení, jakým způsobem bude probíhat, co bude jeho výstupem. Může také požadovat pomůcky (datapojektor) či upravení učebny (do tvaru U).

Vzdělávací aktivity jsou financovány z rozpočtu gymnázia. Rozpočet je vždy stanoven na začátku kalendářního roku. Jedná se o balíček peněz, který je vynakládán na veškeré výdaje školy. Jeho kapacita nesmí být překročena. Náklady na další vzdělávání pedagogických zaměstnanců jsou řazeny mezi náklady provozní. Ředitel školy si z celkového rozpočtu vyčlení určitou částku na vzdělávací aktivity, tato částka nemusí být každý rok ve stejné výši. Závisí na plánovaném počtu školení a jejich cenách. Jedná se pouze o plán, takže není zaručeno, že částka bude zcela vyčerpána nebo naopak nebude překročena. Pokud ovšem dojde k navýšení či snížení rozpočtu na vzdělávací aktivity, musí být tato změna obhájena ředitelem školy.

4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia

Samotná realizace vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců gymnázia začíná již přípravou pomůcek a školících materiálů, které musí mít lektor k dispozici. Pedagogičtí

zaměstnanci jsou o školení a jeho průběhu obeznámeni e-mailem nebo na pedagogické poradě.

Na začátku školení lektor opět seznámí pedagogické zaměstnance s obsahem a průběhem školení. Během školení si lektor musí získat respekt a důvěru zaměstnanců, které školí. Ve většině případů je lektor přijat kladně. Avšak na gymnáziu mají vyučující také zkušenost s lektory, kteří nenavodili tu správnou atmosféru, nedokázali se přizpůsobit skupině školených, a tudíž byli po ukončení školení kritizováni. Jejich školení byla nepřínosná. A to i přes skutečnost, že lektoři měli výborné reference.

Školení pedagogičtí zaměstnanci si vždy v průběhu školení píší poznámky, které jim později pomáhají při aplikaci nových poznatků do praxe.

4.2.4 Vyhodnocení realizace programu vzdělávání zaměstnanců gymnázia

Hodnocení školení probíhá na gymnáziu buď písemnou, nebo ústní formou. Ústní formou zhodnotí účastníci školení jeho průběh. Vždy mají prostor na vlastní názor a je vyžadováno, aby řekli, co se jim na školení líbilo a co nelíbilo. Tyto rozhovory probíhají hromadně na pedagogické poradě. Pokud byli vyučující se školením spokojeni, ředitel instituci nezasílá žádné informace. Pokud ovšem převládaly negativní názory, obeznámí s nimi ředitel gymnázia danou vzdělávací instituci. Písemnou formu zpětné vazby využívá lektor. Ten po ukončení školení rozdává dotazníky školeným zaměstnancům a ti je musí vyplnit. Takto vyplněné dotazníky jsou dány k analýze vzdělávací instituci, která školení poskytla. Po vyhodnocení dotazníků je výsledek zaslán řediteli gymnázia.

4.2.5 Metody vzdělávání zaměstnanců gymnázia

Vzdělávání a rozvoj pedagogických zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka může probíhat v prostorách gymnázia, ve vzdělávacích institucích nebo mimo gymnázium i vzdělávací instituci. V prostorách gymnázia probíhají veškerá školení, která si může gymnázium zajistit samo. V tomto případě školí zaměstnance buď ředitel školy (např. BOZP), nebo lektor (speciální školení). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhající ve vzdělávacích institucích vede vždy lektor. Probíhají na půdě univerzit či jiných školících center.

Mezi vzdělávací metody, které jsou na gymnáziu využívány, patří: přednáška, případová studie, simulace, brainstorming, workshop, samostudium. Pokud je to možné, je kladen důraz na ukázky z praxe. Školení se ve většině případů skládá vždy z části teoretické a části praktické (např. dvě hodiny teorie a následně čtyři hodiny praxe).

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Metoda dotazníkového šetření byla vybrána z toho důvodu, že je ekonomicky i časově nenáročná. Dotazník (viz. Příloha č. 4) byl zpracován do elektronické podoby pomocí formuláře na serveru Google Drive. Ředitel školy poté odkaz na dotazník (společně s instrukcemi, jak ho vyplnit) rozeslal respondentům prostřednictvím elektronické pošty. Mezi respondenty patřili pouze učitelé. Znamená to tedy, že byli vyloučeni výchovní poradci, školní psycholog a asistenti pedagoga. Jednalo se o 41 zaměstnanců, kteří byli požádáni o vyplnění dotazníku. Cílem dotazníku bylo zjistit názory na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vyplňování dotazníků probíhalo čtrnáct dní. Jejich návratnost činila 92,7 %, tedy 38 řádně vyplněných dotazníků. Dotazník obsahuje patnáct otázek. Každá otázka je podrobně analyzována níže.

Otázka č. 1: Kolikrát se během školního roku účastníte vzdělávacích aktivit?

Tato otázka nabízela čtyři možnosti odpovědí, ze kterých si mohli respondenti vybrat pouze jednu. Jednalo se o uzavřenou otázku. Cílem bylo zjistit četnost účastí zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách během jednoho školního roku. Graf 4.1 zobrazuje vyhodnocení první otázky.

Graf 4.1



Zdroj: Vlastní zpracování

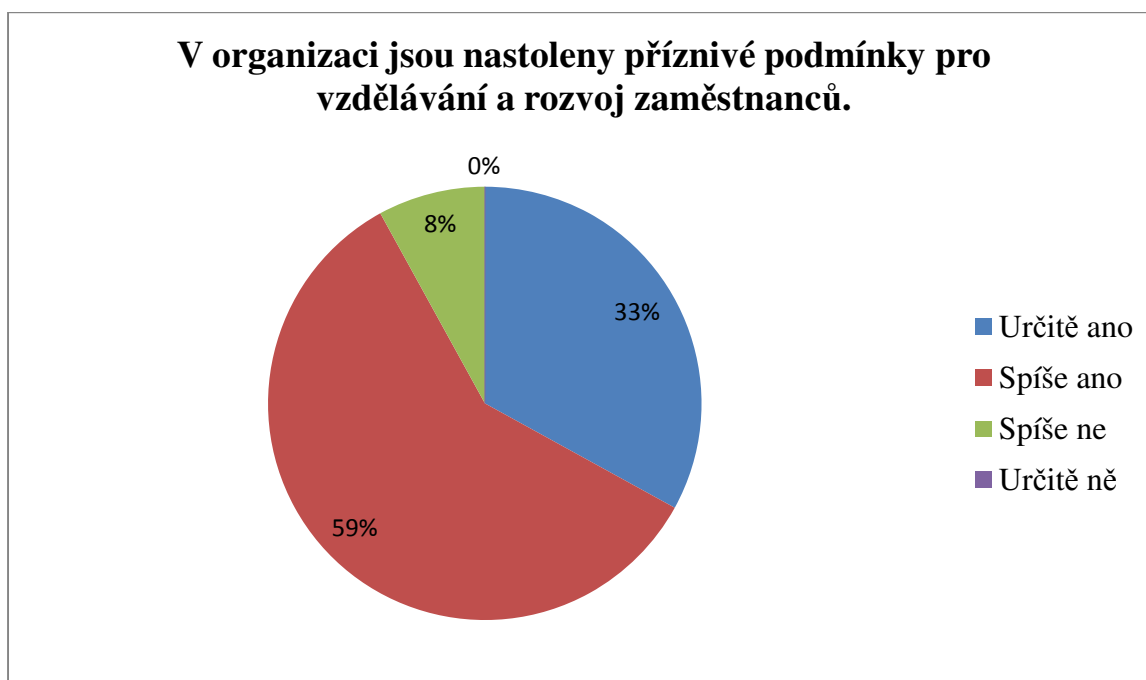
Z grafu je patrné, že necelá polovina respondentů, tedy 42 % (16), se účastní vzdělávacích aktivit pětkrát až šestkrát během jednoho školního roku. Více než sedmkrát ročně navštěvuje školení 26 % (10) dotazovaných. Třikrát až čtyřikrát se vzdělávacích aktivit účastní 19 % (7) respondentů a zbylých 13 % (5) respondentů jedenkrát až dvakrát během školního roku.

Dle výsledků je tedy patrné, že zaměstnanci gymnázia využívají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje poměrně často a jsou velice aktivní.

Otázka č. 2: Jsou v organizaci nastoleny příznivé podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Jednalo se opět o uzavřenou otázku. Respondenti měli možnost vyjádřit názor, zda jim podmínky provázející proces vzdělávání a rozvoje vyhovují či nikoli. Výsledek znázorňuje Graf 4.2.

Graf 4.2



Zdroj: Vlastní zpracování

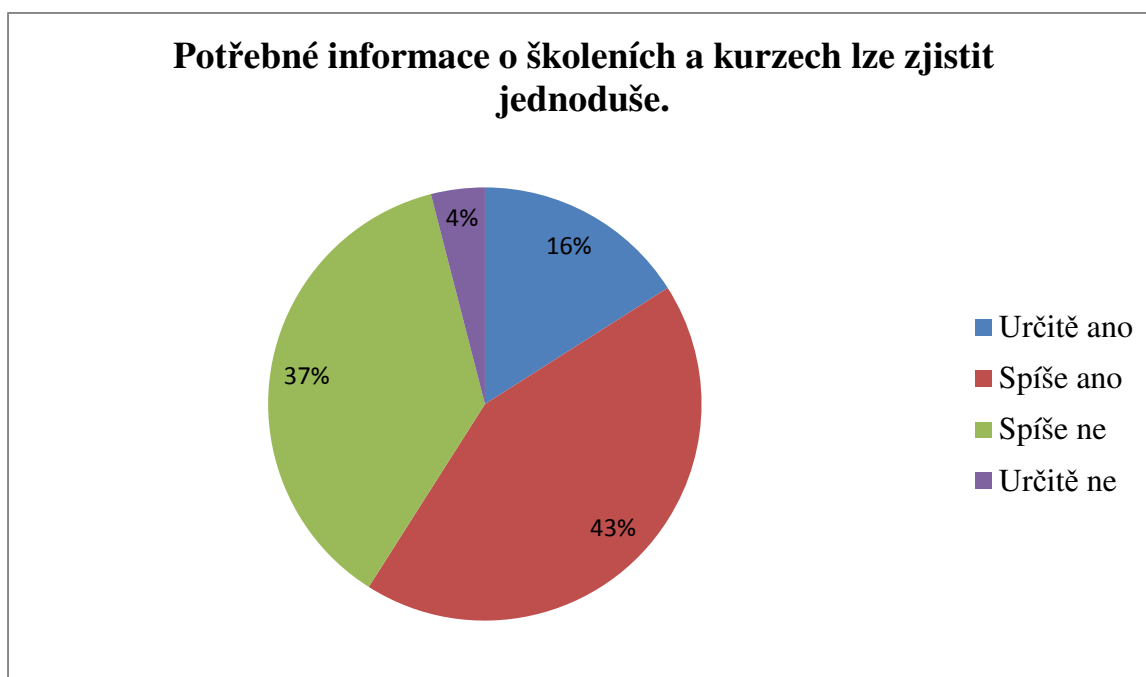
Kladně odpovědělo 92 % (35) respondentů. Z toho 59 % (22) „spíše ano“ a 33 % (13) „určitě ano“. Zbylých 8 % (3) zvolilo odpověď „spíše ne“. Lze tedy předpokládat, že podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou velice příznivé a zaměstnanci jsou

s nimi spokojeni. Pouze třem z dotazovaných zaměstnanců se jeví jako méně příznivé, což ovšem není alarmující počet.

Otázka č. 3: Je jednoduché zjistit potřebné informace o školení a kurzech?

Pomocí této otázky měl být zjištěn názor na kvalitu zprostředkovávání informací o školeních a vzdělávacích kurzech, které jsou zaměstnancům nabízeny. Jednalo se o uzavřenou otázku. Graf 4.3 nabízí ilustraci vyhodnocení třetí otázky.

Graf 4.3



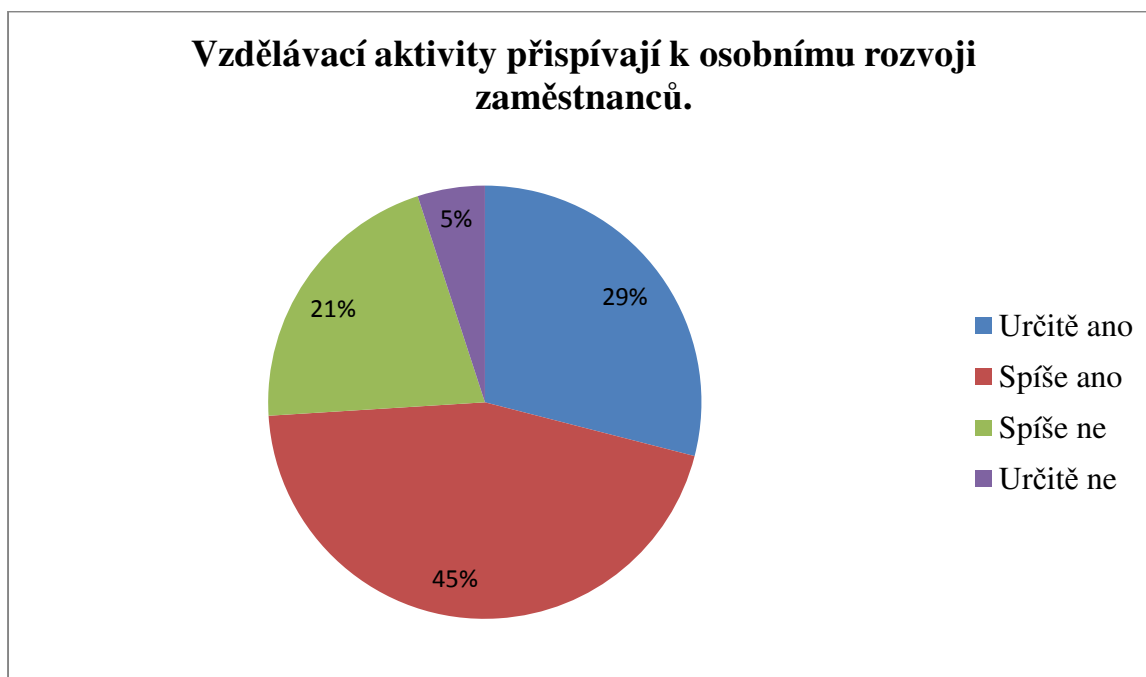
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově 59 % (22) respondentů považuje přístup k potřebným informacím o školeních a kurzech za jednoduchý. Z toho 43 % (16) respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“ a 16 % (6) dotazovaných „určitě ano“. Na druhou stranu se 41 % (16) respondentů domnívá, že potřebné informace o vzdělávacích aktivitách jsou těžko dostupné. Přesněji 37 % (14) respondentů uvedlo „spíše ne“ a 4 % (2) respondentů „určitě ne“. V tomto případě by mělo být zajištěno, aby veškeré potřebné informace o školeních a kurzech byly zaměstnancům gymnázia k dispozici.

Otázka č. 4: Přispívají vzdělávací aktivity k vašemu osobnímu rozvoji?

Cílem této uzavřené otázky bylo zjistit, jestli respondenti považují vzdělávací aktivity za přínosné a zda přispívají k rozvoji jejich současných schopností a dovedností. Výsledek vyhodnocení znázorňuje Graf 4.4.

Graf 4.4



Zdroj: Vlastní zpracování

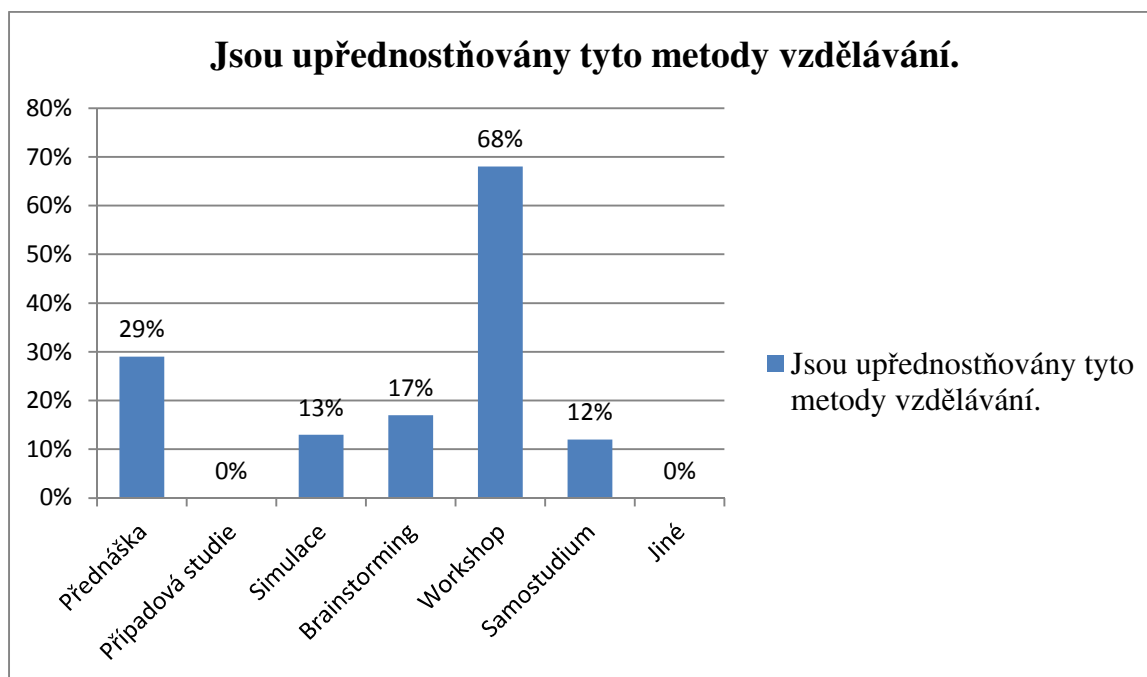
Za přínosné označilo vzdělávací aktivity celkově 74 % (28) respondentů. Zbylých 26 % (10) dotazovaných považuje vzdělávací aktivity za nepřínosné pro jejich další rozvoj dosavadních schopností a dovedností. Z celkových kladných odpovědí (28 respondentů) odpovědělo 45 % (17) „spíše ano“ a 29 % (11) „určitě ano“. Záporné odpovědi (10 respondentů) se skládaly z 21 % (8) respondentů, kteří odpověděli „spíše ne“ a 5 % (2) respondentů, kteří vybrali odpověď „určitě ne“. Ti respondenti, kteří vybrali zápornou odpověď, by měli vzdělávací aktivity vybírat pečlivěji a efektivněji. Pokud jim totiž vzdělávací aktivity nic nedávají, je takováto investice do dalšího vzdělávání zbytečná. Jakmile jim začnou být vzdělávací aktivity přínosné (začnou přispívat k osobnímu rozvoji), pak se teprve investice do dalšího vzdělávání zaměstnance vyplatí.

Otázka č. 5: Které metody vzdělávání upřednostňujete?

Tato otázka nabízela respondentům k výběru více než jednu možnou odpověď a zároveň jim dávala možnost odpovědi „Jiné“. Respondenti měli vybrat z řady vzdělávacích metod ty, které při vzdělávacích aktivitách preferují.

Jelikož respondenti mohli zaškrtnout více než jednu odpověď, suma procent tedy vzrostla na více než sto. Tuto situaci znázorňuje Graf 4.5.

Graf 4.5



Zdroj: Vlastní zpracování

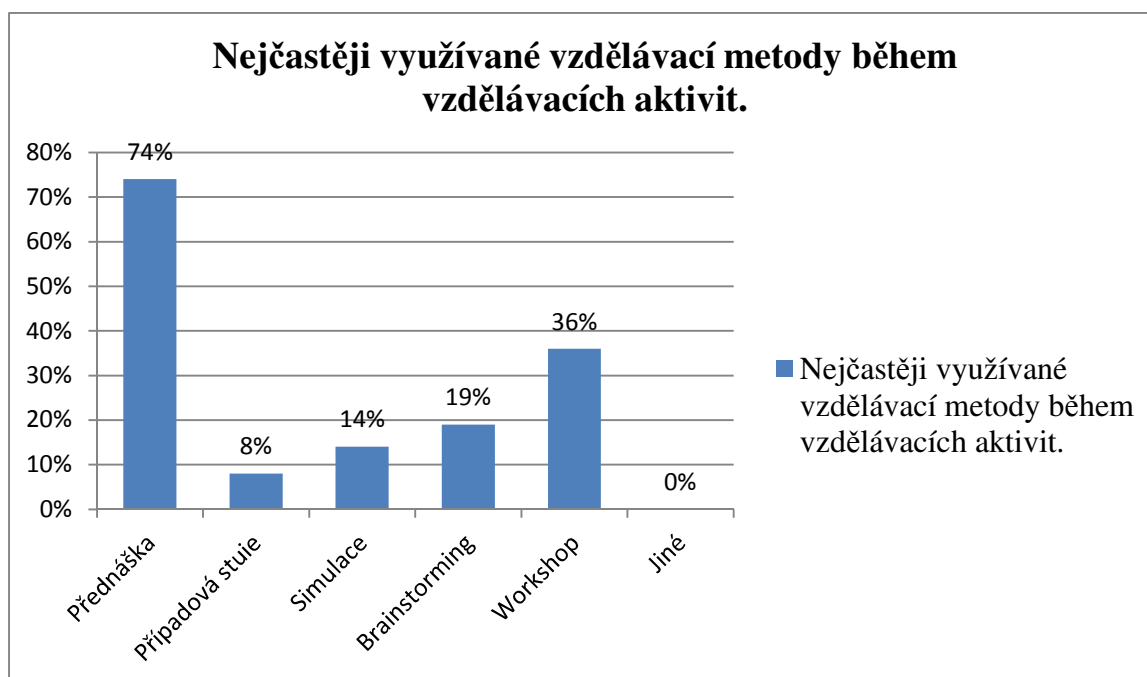
Nejoblíbenější vzdělávací metodou je pro zaměstnance gymnázia „workshop“. Takto odpovědělo 68 % (26) respondentů. Druhé místo obsadila „přednáška“, tu zvolilo 29 % (11) dotazovaných. Učitelé mají také zájem o „brainstorming“ (6 respondentů) a „simulaci“ (5 respondentů). Méně oblíbenou metodou je „samostudium“ (4 respondenti). Dle výsledků je zcela neoblíbená metoda „případová studie“ (nezvolil ani jeden respondent). Možnost odpovědi „Jiné“ nebyla respondenty využita.

Otázka č. 6: **Během vzdělávacích kurzů, kterých jste se zúčastnil/a, byly nejčastěji využívány tyto vzdělávací metody.**

Otázka číslo šest opět nabízela řadu vzdělávacích metod, ze kterých si respondenti mohli vybrat. Jako v předchozí otázce platila možnost výběru více odpovědí najednou a byla nabídnuta odpověď „Jiné“.

Jelikož respondenti mohli zaškrtnout více než jednu odpověď, suma procent tedy vzrostla na více než sto. Pro ilustraci slouží Graf 4.6.

Graf 4.6



Zdroj: Vlastní zpracování

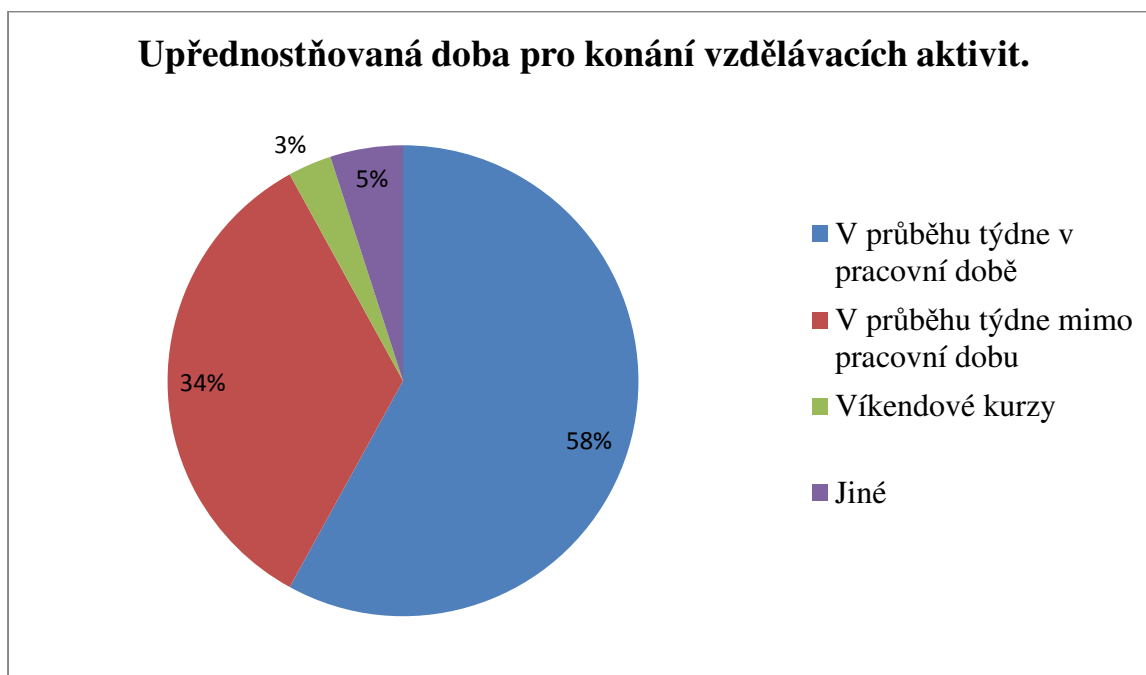
Již při prvním pohledu na grafické znázornění je patrné, že mezi vzdělávacími metodami jasně převažuje „přednáška“. S touto má zkušenost 74 % (28) respondentů. Druhé místo zaujímá „workshop“ a to se 36 % (14) odpovědí. Brainstorming s 19 % (7) a simulace s 14 % (5) se řadí mezi méně využívané metody. Nejméně používanou vzdělávací metodou je v tomto případě „případová studie“ s pouhými 8 % (3). Odpověď „Jiné“ nebyla využita žádným z respondentů.

Při porovnání s předchozím grafem (Graf 4.5) lze konstatovat, že zaměstnanci mohou být se vzdělávacími metodami spokojeni, neboť v obou případech se na prvních dvou místech objevuje „přednáška“ a „workshop“.

Otázka č. 7: V jakou dobu upřednostňujete konání vzdělávacích aktivit?

Otázka číslo sedm nabízela respondentům k výběru pouze jednu z uvedených odpovědí. Mohli taktéž využít odpověď „Jiné“. Cílem otázky bylo zjistit, ve který čas preferují respondenti konání vzdělávacích aktivit. Graf 4.7 znázorňuje četnost odpovědí.

Graf 4.7



Zdroj: Vlastní zpracování

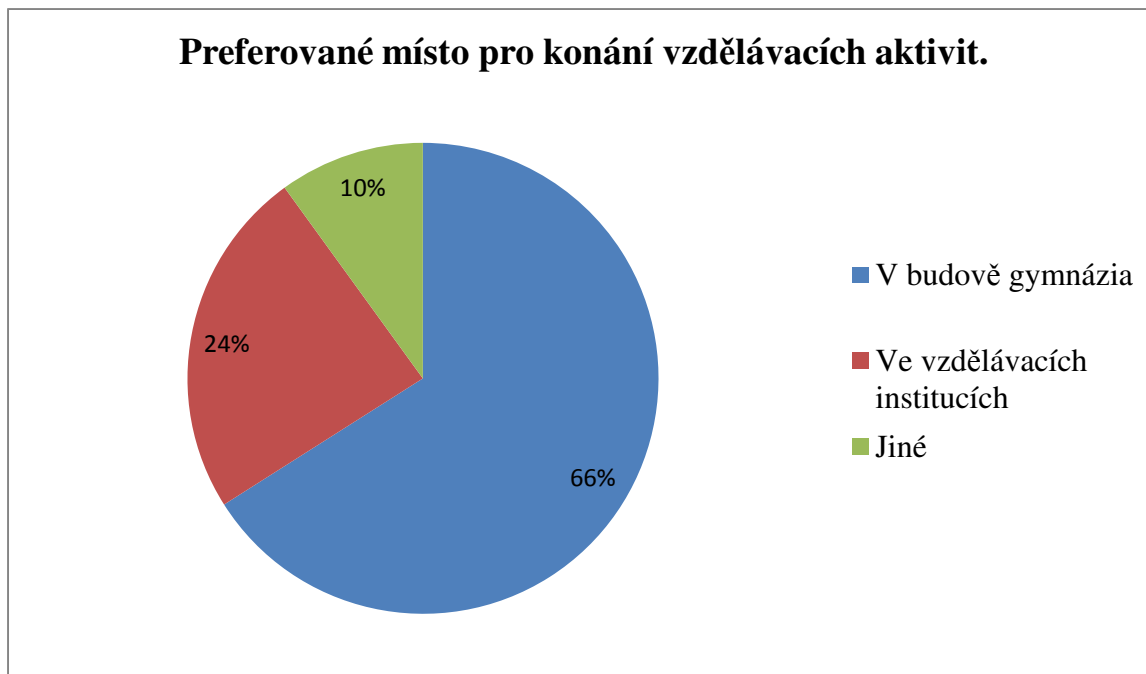
Nadpoloviční většina respondentů 58 % (22) odpověděla „v průběhu týdne během pracovní doby“. Pro ředitele školy je ovšem velice obtížné za každého učitele, který se školí během pracovní doby, vyhledávat suplujícího kantora, jako náhradu pro vyučování studentů. Proto je pro něj vyhovující, když se zaměstnanci školí mimo pracovní dobu. S tímto názorem souhlasí 34 % (13) respondentů, kteří vybrali odpověď „v průběhu týdne mimo pracovní dobu“ a 3 % (1) respondentů, kteří zvolili „víkendové kurzy“. V tomto případě byla využita i možnost „Jiné“, na kterou odpovědělo 5 % (2) respondentů. Ti uvedli, že je pro ně vyhovující školit se během letních prázdnin.

Otázka č. 8: Jaké místo pro konání vzdělávacích aktivit preferujete?

V tomto případě měli respondenti opět možnost vybrat pouze jednu z nabízených odpovědí, jako u předchozí otázky. Možnost „Jiné“ byla taktéž k dispozici. Díky této otázce

bylo možno zjistit, jaké místo zaměstnanci pro konání vzdělávacích aktivit upřednostňují. Vyhodnocení této otázky ilustruje Graf 4.8.

Graf 4.8



Zdroj: Vlastní zpracování

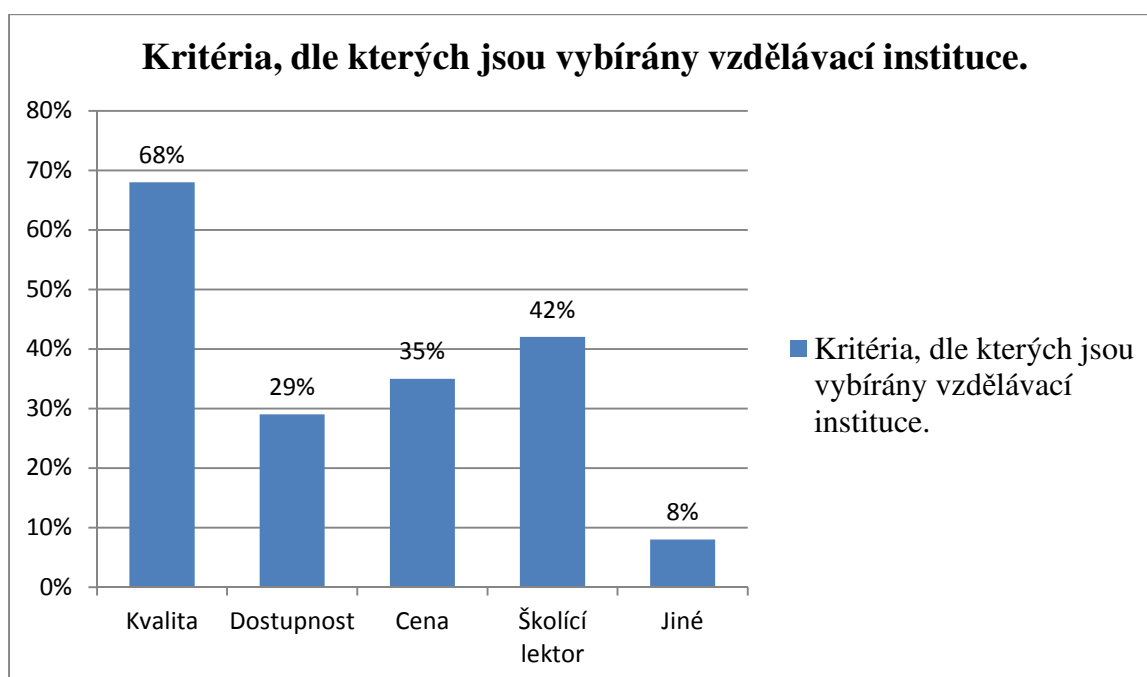
Pro 66 % (25) respondentů je nejpreferovanějším místem pro konání vzdělávacích aktivit samotná budova gymnázia. Díky akreditaci, kterou gymnázium v roce 2010 získalo, má možnost poskytovat školení a jiné vzdělávací aktivity přímo v budově a tím uspokojit výše zmíněné respondenty. Vzdělávací instituce upřednostňuje 24 % (9) dotazovaných. Možnost „Jiné“ byla využita 10 % (4) respondentů. Jejich odpověď byla jednotná a to taková, že na místě konání vzdělávací aktivity nezáleží.

Otázka č. 9: **Dle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací instituce?**

Otázka číslo devět nabízela respondentům možnost uvést více odpovědí a také odpověď „Jiné“. Účelem bylo zjistit, jaká kritéria jsou pro zaměstnance gymnázia důležitá, při výběru vzdělávacích institucí.

Jelikož respondenti mohli zaškrtnout více než jednu odpověď, suma procent tedy vzrostla na více než sto. Graf 4.9 znázorňuje vyhodnocení deváté otázky.

Graf 4.9



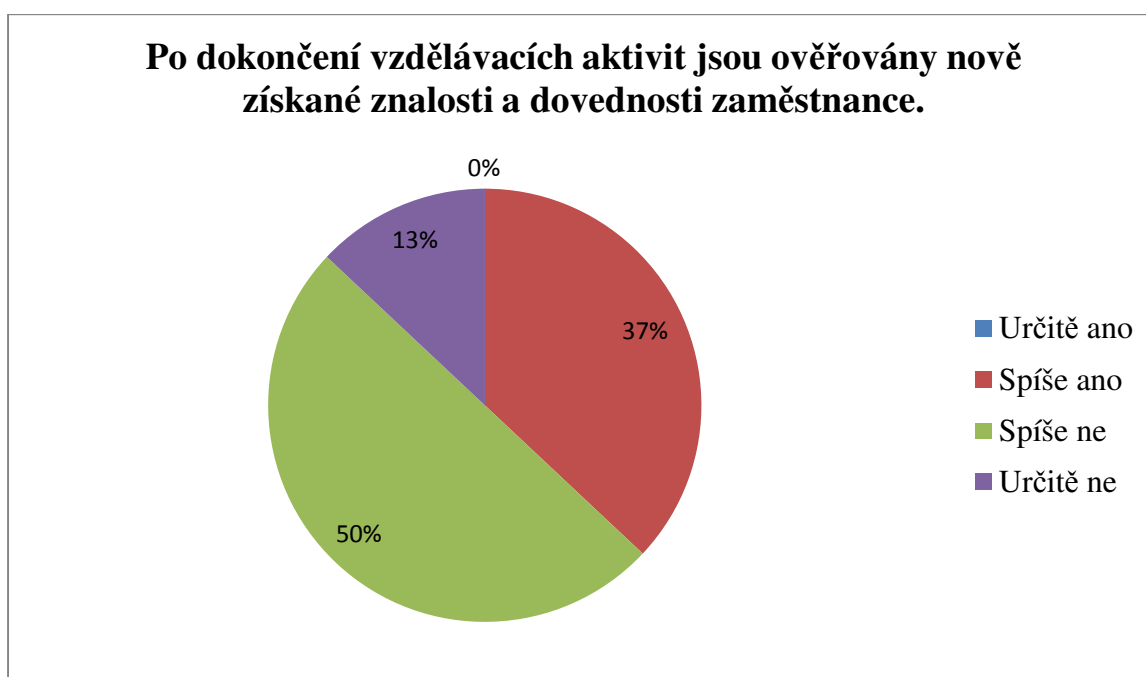
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším kritériem pro výběr vzdělávací instituce se stala „kvalita“. Kvalitu si zvolilo 68 % (26) respondentů. Necelá polovina respondentů 42 % (16) označila jako důležité kritérium „školicího lektora“. „Dostupnost“ obsadila třetí příčku s 29 % (11). Respondenti využili také možnosti „Jiné“ (8 %) (3) a jako důležité kritérium, dle kterého se rozhodují, uvedli „nabízená témata“.

Otázka č. 10: Jsou po dokončení vzdělávacích školení či kurzů ověřovány Vaše nově získané znalosti a dovednosti?

Otázka číslo deset je uzavřená, s možností výběru jedné odpovědi. Respondenti měli potvrdit či vyvrátit to, zda jsou jejich nově nabyté znalosti a dovednosti po dokončení vzdělávací aktivity ověřovány. Měli na výběr ze čtyř možných odpovědí. Ty zachycuje Graf 4.10.

Graf 4.10



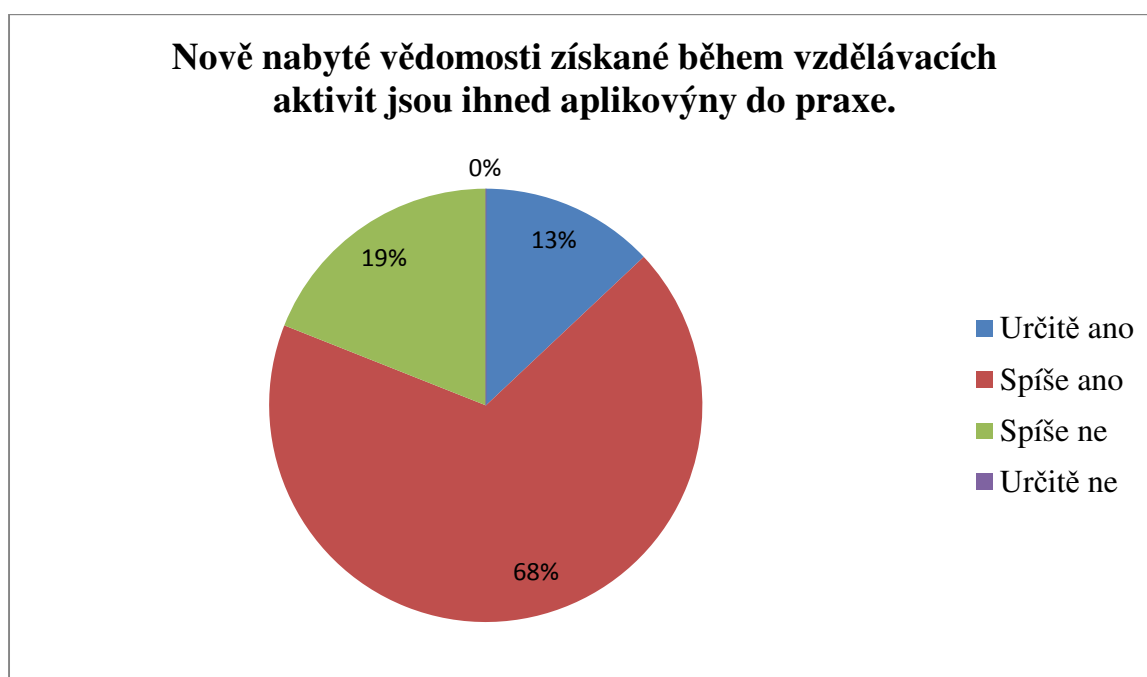
Zdroj: Vlastní zpracování

Přesně polovina respondentů (19) odpověděla záporně „spíše ne“. Odpověď „určitě ne“ byla označena 13 % (5) respondentů. Celková negativní odezva dotazovaných činila 63 % (24), což je poměrně vysoké číslo, které by mělo být sníženo. Zbylých 37 % (14) respondentů odpovědělo na otázku „spíše ano“. Odpověď „určitě ano“ nezvolil ani jeden respondent. V tomto případě by měl ředitel školy zajistit kontrolu a ověřování nově nabytých znalostí a dovedností svých zaměstnanců.

Otázka č. 11: Aplikujete ihned nově nabyté vědomosti získané během vzdělávacích školení či kurzů do praxe?

Nabídka odpovědí na otázku číslo jedenáct byla uzavřená. Pomocí této otázky mělo být zjištěno, zda další vzdělávání učitelů přispívá k efektivnější výuce studentů. Zda je výuka obohacována o nové poznatky, které učitelé při vzdělávacích aktivitách získali. Vyhodnocení otázky číslo jedenáct znázorňuje Graf 4.11.

Graf 4.11



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti odpovídali převážně kladně. Odpověď „spíše ano“ označilo 68 % (26) dotazovaných. „Určitě ano“ pak 13 % (5). Koncových 19 % (7) respondentů odpovědělo „spíše ne“. Žádný z respondentů nevybral poslední odpověď „určitě ne“.

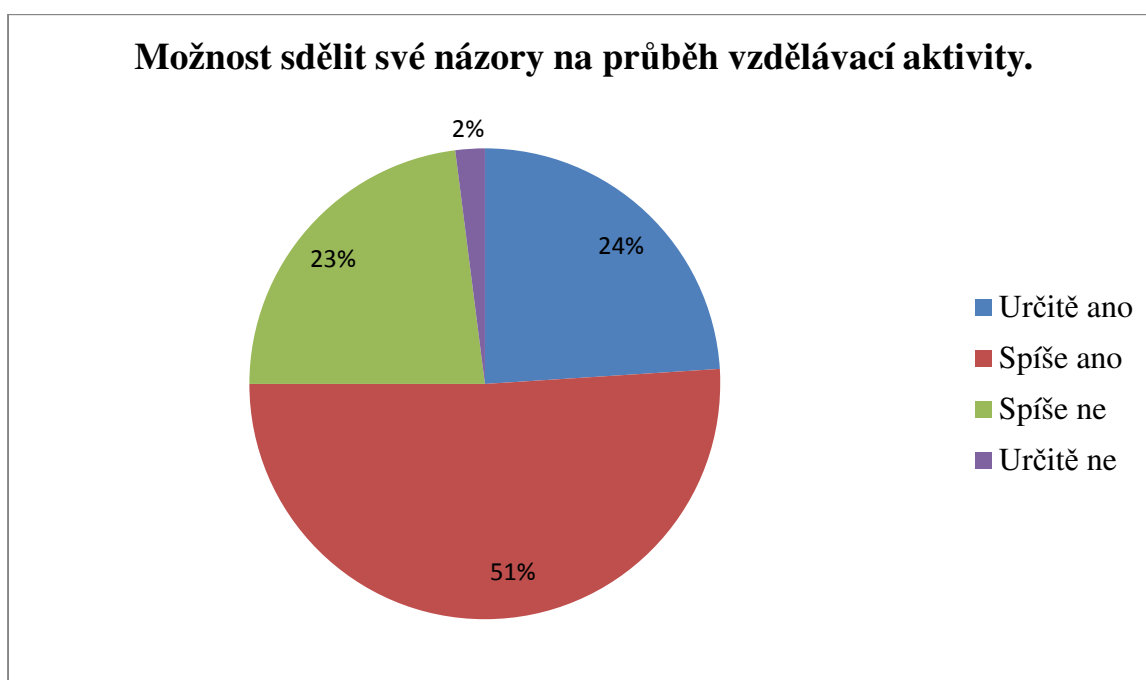
Tento výsledek může být ohodnocen jako pozitivní. Celkem 81 % (31) respondentů zavádí nové poznatky získané během vzdělávacích aktivit ihned do praxe. Tím zvyšuje efektivitu a atraktivitu výuky studentů.

Otázka č. 12: **Máte možnost po skončení vzdělávací aktivity sdělit své názory na její průběh?**

Otázka číslo dvanáct je opět uzavřená s nabídkou čtyř odpovědí. Cílem bylo zjistit, zda mají učitelé možnost ohodnotit každé školení či vzdělávací kurz, který ukončili.

Hodnocení vzdělávacích aktivit a diskuse o nich je velice důležitá. Pokud by totiž názory na určité školení nebo kurz byly negativní, učitelé by měli mít možnost tyto negativní jevy prodiskutovat a najít jejich příčiny, čímž by se předešlo dalším možným komplikacím ve vzdělávání zaměstnanců. Graf 4.12 zachycuje odpovědi respondentů.

Graf 4.12



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 75 % (29) respondentů uvedlo, že má možnost vyjádřit svůj názor na průběh vzdělávací aktivity, kterou absolvovali. Detailněji 51 % (20) uvedlo „spíše ano“ a 24 % (9) „určitě ano“. Zbývajících 25 % (9) dotazovaných odpovědělo záporně. Z toho 23 % (8) „spíše ne“ a 2 % (1) respondentů „určitě ne“. Negativně sice odpověděla menší část pedagogického sboru, ale i tak, by se tento počet měl snižovat, neboť každý by měl mít možnost vyjádřit se k dané problematice.

Otázka č. 13: Co byste v systému vzdělávání a rozvoje změnil/a?

Tato otázka dávala respondentům možnost vyjádřit svůj názor na celkový proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Otázka byla otevřená a respondenti odpovídali vlastními slovy. Nebyla však povinná, z toho důvodu odpovědělo pouze 47 % dotazovaných.

Nejčastější odpověď byla spojena s průběhem vzdělávacích akcí. Respondenti žádají větší propojenost teorie s praxí. Odmítají pouze teoretické semináře a žádají větší prostor pro učitele v praxi.

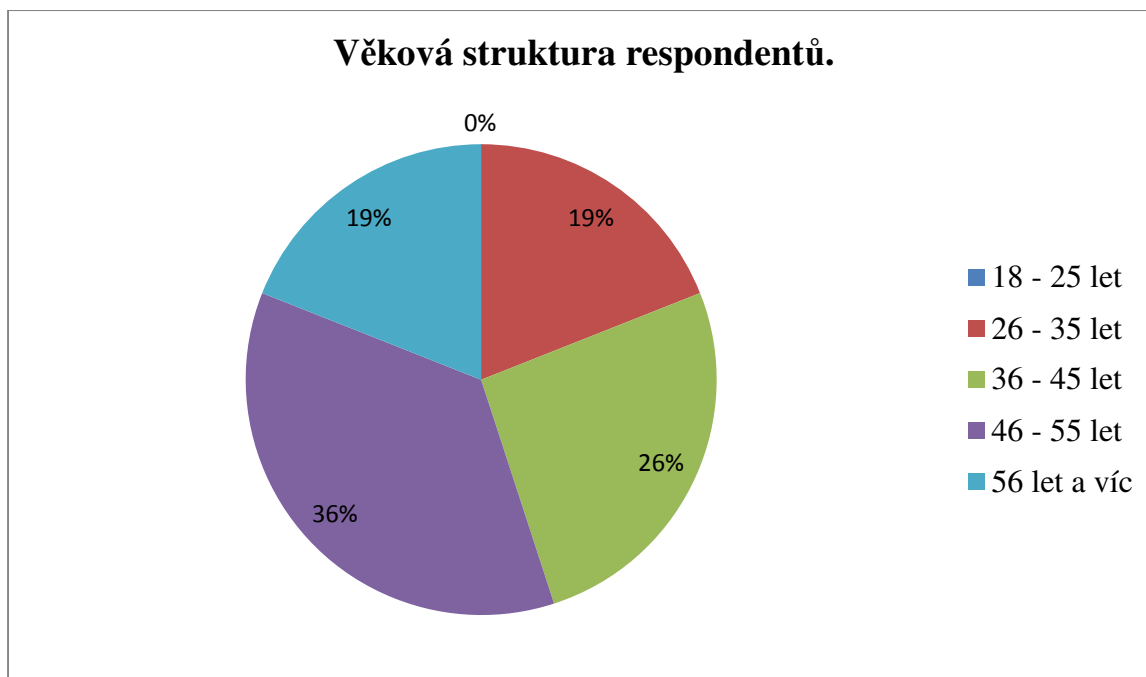
Další častou odpovědí se stal požadavek o lepší rozložení jednotlivých školení a kurzů a jejich osobní výběr.

V neposlední řadě respondenti také zmiňovali nedostatek informací a požadovali krátké funkční informace před každou vzdělávací aktivitou.

Poslední dvě otázky, tedy otázka č. 14 a č. 15, patří mezi otázky identifikační. Otázka číslo čtrnáct se týká věku respondentů a otázka číslo patnáct pohlaví respondentů.

Graf 4.14 znázorňuje věkovou strukturu respondentů.

Graf 4.14

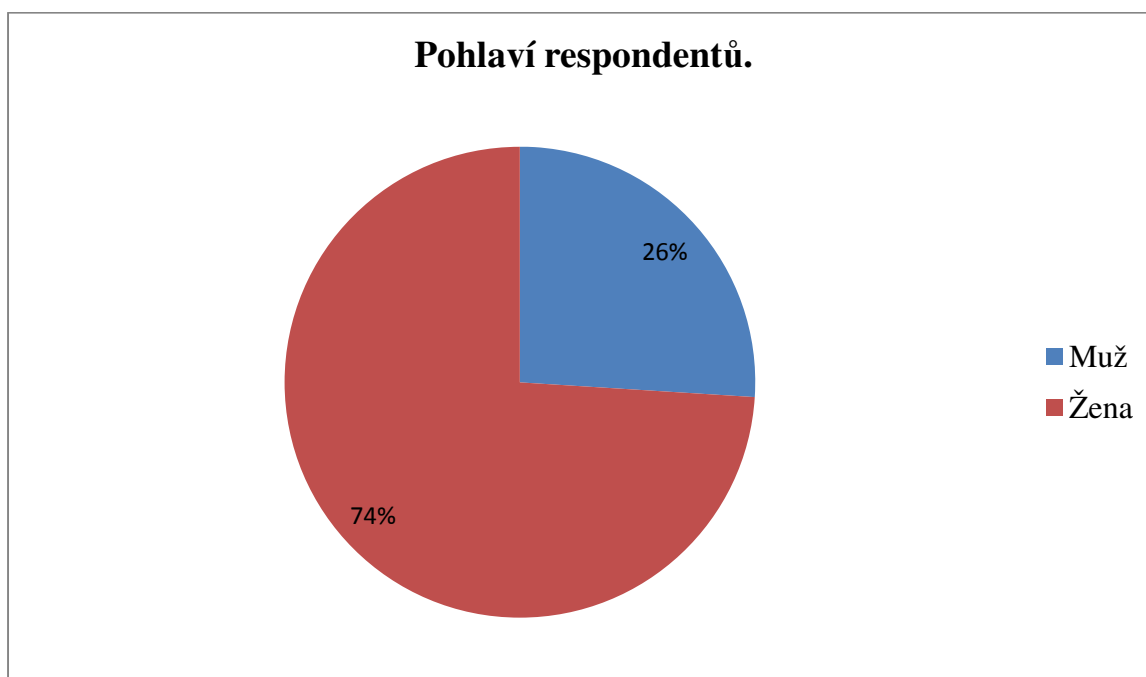


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.14 lze vyčíst zastoupení respondentů v daných věkových intervalech. Největší zastoupení má věkový interval 46 – 55 let. V tomto intervalu se nachází 36 % (14) respondentů, v intervalu 36 – 45 let 26 % (10) dotazovaných, v intervalu 26 – 35 let 19 % (7) respondentů a ve věku 56 let a více taktéž 19 % (7) respondentů. Ve věkovém intervalu 18 – 25 let se nenachází žádný z respondentů. Dle těchto výsledků lze usoudit, že věková struktura zaměstnanců gymnázia je velice rozmanitá.

Graf 4.15 znázorňuje pohlaví respondentů.

Graf 4.15



Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že převažuje ženské zastoupení. Ženy tvoří 74 % (28) respondentů. Muži zastupují zbylých 26 % (10) respondentů.

Shrnutí

Výše popsany proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci je zaběhnut už více než dvacet let. Dle ředitele školy a jeho zástupců vyhovuje jak vedení školy, tak zaměstnancům.

Poslední část této kapitoly se věnuje analýze dat dotazníkového šetření. Tato část je jednou z nejdůležitějších. Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou pedagogickému sboru (41 učitelů). Řádně vyplněných dotazníků bylo 38, návratnost tedy činila 92,7 %. Díky dotazníkovému šetření byly zjištěny důležité informace týkající se procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia.

Díky vyhodnocení dotazníků byla odhalena jak pozitiva, tak negativa procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi *pozitivní* výsledky lze zařadit: aktivní přístup a častá účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, příznivé podmínky pro vzdělávání a rozvoj

zaměstnanců, přispění k osobnímu rozvoji zaměstnanců, aplikace nově nabytých vědomostí do praxe a tím zefektivnění a zatraktivnění výuky studentů.

K *negativům* se řadí: nedostatek informací o školeních a kurzech, nedostatečné ověřování nových znalostí a dovedností, které učitelé během vzdělávacích aktivit získali, vzdělávací aktivity, kde převládá teorie nad praxí, neexistence povinnosti sdělit názor na proběhlou vzdělávací aktivitu.

Veškeré interní informace, které byly získány od ředitele školy, či přímo z dotazníkového šetření, budou použity pro sestavení návrhů a doporučení. Návrhy a doporučení by měly vést k zefektivnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia. Detailněji budou popsány v následující kapitole.

5 Návrhy a doporučení

Tato část diplomové práce se věnuje návrhům a doporučením, která by mohly zefektivnit a zkvalitnit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci.

Díky analýze stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia a vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je dosti kvalitní a vyhovuje jak vedení gymnázia, tak jeho zaměstnancům. I přes tuto skutečnost je ovšem nabídnuto několik doporučení, které mohou pomoci k zefektivnění celkového procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Navrhnutá doporučení jsou detailněji popsána níže.

Informace o vzdělávacích aktivitách

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 41 % (16) respondentů je obtížné získat potřebné informace o školeních a vzdělávacích kurzech. Tomu také nasvědčuje skutečnost, že na otázku číslo třináct, která zněla „Co byste v systému vzdělávání a rozvoje změnil/a?“, vyjádřila část respondentů požadavek na krátké funkční informace o každé vzdělávací aktivitě, která jim je nabídnuta. Skutečnost, že zaměstnanci mají nedostatek informací o vzdělávacích aktivitách, může snižovat motivaci zaměstnanců dále se vzdělávat.

První doporučení tedy zní: **zajistit dostupnost základních informací o školeních a vzdělávacích kurzech.** Tohoto by mohlo být dosaženo **prostřednictvím internetu.** Na webových stránkách gymnázia by byla vytvořena speciální stránka, která by byla k dispozici všem učitelům. Tato stránka by obsahovala základní informace o veškerých školeních, která jsou nabízena. Mezi základní informace by patřilo: datum a místo konání vzdělávací aktivity, obsah a cíl vzdělávací aktivity, přínos pro učitele, případně potřebné pomůcky. Kromě internetu by tyto informace mohly být vyvěšeny na **nástěnce** vedle sborovny. Taktéž by základní informace mohl poskytnout ředitel školy na **poradách.**

Ověřování nově získaných znalostí a dovedností

Celkově 63 % (24) respondentů v dotazníku uvedlo, že jejich nově nabyté znalosti a dovednosti nejsou žádným způsobem ověřovány či kontrolovány. Skutečnost, že nedochází k ověřování nově získaných znalostí a dovedností, vede k tomu, že nemůže být posouzeno, zda daná vzdělávací aktivita byla či nebyla učiteli prospěšná.

Druhé doporučení je **ověřovat nově získané znalosti a dovednosti zaměstnanců**. Ověřování nově získaných znalostí a dovedností zaměstnanců nelze provádět u všech typů vzdělávacích aktivit. Proto by měly být ověřovány veškeré druhy vzdělávacích aktivit, které jsou měřitelné. Kupříkladu nově nabyté znalosti učitelů cizích jazyků či matematiky.

Ředitel školy by měl mít přehled o tom, zda se investice do vzdělávání zaměstnanců vyplatí. Ověřením jejich znalostí a dovedností může získat jistotu, že vzdělávací aktivity přispívají ke vzdělávání a rozvoji jeho zaměstnanců. Nejrychlejším způsobem, jak ověřit znalosti a dovednosti zaměstnance, je testování. Testování spočívá v tom, že před každým školením či vzdělávacím kurzem bude zaměstnanci předložen test. Zaměstnanec test vyplní a odevzdá řediteli školy. Po absolvování vzdělávací aktivity dostane zaměstnanec úplně stejný písemný test, který vyplní a odevzdá. Ředitel poté může porovnat výsledky těchto testů a z toho usoudit, zda vzdělávací aktivita byla prospěšná a zaměstnanec získal nové vědomosti či nikoli.

Sdělování názorů o průběhu vzdělávací aktivity

Převážná část respondentů (29) uvedla, že má prostor pro vyjádření názoru o průběhu vzdělávacích aktivit, které absolvovali. Je pravdou, že se jedná o většinu respondentů. Ovšem 9 dotazovaných uvedlo, že tuto možnost nemá, přesněji řečeno, že ji nevyužívá. Jak je uvedeno v podkapitole 4.2.4, zaměstnanci mají možnost se ústně vyjádřit k průběhu vzdělávací aktivity na každoměsíčních pedagogických poradách. Neučiní tak ovšem všichni učitelé. Díky názorům učitelů na proběhlé vzdělávací aktivity může ředitel školy zhodnotit jak kvalitu celkové prospěšnosti vzdělávací aktivity, tak kvalitu lektora. Proto je velice důležité, aby se vždy vyjádřili všichni učitelé, kteří vzdělávací aktivitu absolvovali. Vzhledem k tomu, že některým učitelům může být značně nepříjemné hovořit o svých názorech před kolegy, bylo by vhodné, aby se vyjadřovali písemnou formou.

Třetí doporučení je **povinnost písemného sdělování názorů o průběhu vzdělávací aktivity**. Ředitel školy by měl zaměstnancům umožnit písemně se vyjádřit k průběhu školení či vzdělávacího kurzu, který absolvovali. Zaměstnanci by stručně napsali na připravený formulář (viz. Příloha č. 5) veškerá pozitiva a negativa, která během vzdělávací aktivity zaznamenali. Vyplněné formuláře by zaměstnanci odevzdali řediteli školy.

Vzdělávací metody

Při vyhodnocování dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi tři nejoblíbenější vzdělávací metody respondentů patří workshop (68 %), přednáška (29 %) a brainstorming

(17 %). Nejčastěji se během vzdělávacích aktivit využívá taktéž přednáška (74 %), workshop (36 %) a brainstorming (19 %). Dle procentuálního vyjádření je patrné, že přednáška je nejvíce využívanou vzdělávací metodou. Respondenti ovšem vyžadují teorii propojenou s praxí a větší prostor pro učitele v praxi (jak bylo zjištěno díky otázce číslo třináct). Lze konstatovat, že přednáška nesplňuje jejich požadavky a také proto je oblíbenou vzdělávací metodou pouze pro 29 % respondentů.

Čtvrté doporučení je **učitelům, co možná nejčastěji, umožnit vzdělávání v rámci metod, jejichž součástí je zapojení praxe**. Znamená to tedy oprostit se od přednášek a přejít k méně pasivním metodám vzdělávání (především workshopu a brainstormingu).

6 Závěr

Již v předchozích kapitolách bylo opakovaně zmíněno, že lidské zdroje jsou nejdůležitější součástí každé organizace. V dnešním zrychleném světě, který s sebou přináší mnoho turbulentních změn, je pro organizace velice obtížné setrvat na trhu a být stále atraktivními jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance. Vzhledem k těmto skutečnostem, se každá organizace snaží být lepší a konkurenceschopnější než ostatní. Toho může docílit prostřednictvím svých zaměstnanců. A to tím způsobem, že zaměstnanci budou schopnější a motivovanější než zaměstnanci jiných organizací.

Diplomová práce na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci byla rozvržena do dvou ucelených částí.

První část je možné nazvat částí teoretickou. V této části byla objasněna teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Veškeré informace byly čerpány z odborných studií a publikací. Byly například objasněny pojmy: lidský kapitál a lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, nositelé řízení lidských zdrojů, personální procesy a další. Největší část teorie byla věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Byla popsána teorie učení, cyklus učení a celý cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl podrobně popsán a rozdělen do několika částí. Mezi tyto části patřily: identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců. V neposlední řadě byly uvedeny vzdělávací metody, pomocí kterých se vzdělávací aktivity uskutečňují.

Druhá část byla praktickou částí. Jednalo se o analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci. Pro tuto diplomovou práci byla vybrána příspěvková organizace Gymnázium Mikuláše Koperníka v Bílovci. Tato část se skládala ze tří kapitol.

V první kapitole byla charakterizována daná organizace. Byla přiblížena historie organizace, její cíl, organizační struktura a rozdělení zaměstnanců.

V druhé kapitole byl analyzován a popsán samotný proces vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců gymnázia. V úvodu byly popsány obecné poznatky týkající se procesu vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců. Dále následoval detailnější popis projektu Učitel 3. tisíciletí, jehož hlavním cílem je zvýšení kvality vzdělávání na školách. Následně, stejně jako v teoretické části, byl detailně rozebrán cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Závěrem této kapitoly bylo vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím elektronické pošty 41 pedagogickým

zaměstnancům, návratnost činila 92,7 % (tedy 38 zaměstnanců). Jednalo se o nejdůležitější část diplomové práce. Díky vyhodnocení dotazníkového šetření byly získány interní informace. Tyto interní informace napomohly ke stanovení několika návrhů a doporučení, která by mohla zefektivnit a zkvalitnit celkový proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců gymnázia.

Ve třetí kapitole praktické části byly uvedeny návrhy a doporučení pro zefektivnění a zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Byla navržena celkově čtyři doporučení a to: zajistit dostupnost základních informací o školeních a vzdělávacích kurzech, ověřovat nově získané znalosti a dovednosti zaměstnanců, zajistit písemné sdělování názorů o průběhu vzdělávací aktivity, učitelům, co možná nejčastěji, umožnit vzdělávání v rámci metod, jejichž součástí je zapojení praxe.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat celkový proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci. Na základě této analýzy stanovit vhodné návrhy a doporučení pro zefektivnění a zkvalitnění tohoto procesu. Na závěr lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGH. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] HELLER, Robert. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group, 2004. ISBN 80-249-0465-9.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
- [9] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] LUNENBURG, Fred C. a Allan C. ORNSTEIN. *Educational administration: concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth, 2011. ISBN 978-111-1301-248.

[12] MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: CODEX Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

[13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

[14] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

[15] VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna a VÁCHOVÁ, Miriam . *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2006. ISBN 80-86920-01-1.

Internetové zdroje:

[16] GMK. *Gymnázium Mikuláše Koperníka* [online]. GMK [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.gmk.cz/>

[17] MANAGEMENT A MARKETING. *Trendy moderního managementu* [online]. [30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/06/trendy-modernho-managementu.html>

[18] PERSONALISTA. *Nové trendy ve firemním vzdělávání* [online]. [2. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/nove-trendy-ve-firemnim-vzdelavani/?poslat=1>

[19] POCHOPENÍ. *Teorie učení* [online]. [cit. 13. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.pochopeni.cz/teorie-uceni.html>

[20] PALÁN, Zdeněk. *Současné trendy ve vzdělávání dospělých* [online]. [cit. 1. 2. 2014]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/trendy_vzdelavani_dospelych.pdf

Ostatní:

[21] Interní materiály školy

Seznam zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

ESF – Evropský sociální fond

ICT – Informační a komunikační technologie

KVIC – Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum

MEC – Metodické a evaluační centrum

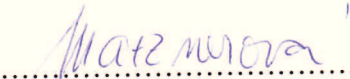
NZP – Norma zkušeného pracovníka

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014


.....
Barbora Matznerová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Umístění absolventů 2013, stav k 10. říjnu 2013

Příloha č. 2: Přehled počtu zájemců o studium a počet skutečně přijatých

Příloha č. 3: Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve školním roce 2012/2013

Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 5: Formulář pro sdělení názorů o proběhlé vzdělávací aktivitě

Příloha č. 1: Umístění absolventů 2013, stav k 10. říjnu 2013

VŠB Ostrava	17	MU Brno	8	VUT Brno	5
Ekonomie	4	Lékařství	2	Strojní inženýrství	2
Stavební	1	Molekulární biologie	2	Informační technologie	2
Elektro a informační	2	Veterinární lékařství	1	Chemie	1
Metalurgie	2	Sociální studia	2	ČVUT Praha	2
Hornicko-geologická	3	Lékařská – laborant	1	Dopravní	1
Ostatní obory	5			Jaderná fyzika	1
Univerzita Pardubice	4	Slezská univerzita Opava	7	Univerzita Palackého Olomouc	6
Chem. technolog.	3	Filozoficko – přírodovědná	2	Práva	1
Zdravotní studia	1	Fakulta veřejných politik	2	Zubní lékařství	1
VŠE Praha	1	Matematický ústav	2	Přírodovědecká	1
Finance a účetnictví	1	Informační technologie	1	Pedagogická	1
Ostravská univerzita	6	UK Praha	1	Zdravotní vědy	1
Přírodovědecká	4	Matemat. – fyzikální	1	Filozofická	1
Lékařská – všeobecná sestra	1	TU Liberec	1	Mendelejova univerzita Brno	1
Památková péče	1	Architektura	1	Provozně-ekonomická	1
Univerzita T. Bati Zlín	3	Česká zemědělská univerzita Praha	1	Jazyková škola	1
Architektura a design	2	Podnikání ve dřevozprac. prům	1	Do zaměstnání	2
Fakulta logistiky	1			MZ neudělali	2
				Neozvalo se	0

Zdroj: Interní materiály školy

Příloha č. 2: Přehled počtu zájemců o studium a počet skutečně přijatých

Přehled počtu zájemců o studium a počet skutečně přijatých				
Školní rok	Čtyřleté gymnázium		Osmileté gymnázium	
	Počet uchazečů	Přijato	Počet uchazečů	přijato
2002/2003	74	45	112	30
2003/2004	76	61	85	30
2004/2005	74	48	42	30
2005/2006	61	45	35	30
2006/2007	129	45	51	30
2007/2008	58	40	46	32
2008/2009	78	44	46	31
2009/2010	73	38	39	32
2010/2011	74	44	53	32
2011/2012	82	61	36	31
2012/2013	69	31	39	32

Zdroj: Interní materiály školy

Příloha č. 3: Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve školním roce 2012/2013

Měsíc	Plán školení
září	<ul style="list-style-type: none"> - bezpečnostní školení zaměstnanců - Mentoring a Učící se škola (ŘŠ, ZŘŠ, 1PP) - další školení dle aktuální nabídky - školení k novele zákona a PP - rozšiřující studium třetí aprobační (učitel dějepisu) - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
říjen	<ul style="list-style-type: none"> - školení KVALITA (ŘŠ, ZŘŠ) - Mentoring a Učící se škola (ŘŠ, ZŘŠ, 1PP) - Efektivní čtení (6 PP) - školení TV (zdravotník na školních akcích) - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
listopad	<ul style="list-style-type: none"> - školení pro ředitele školy - Mentoring a Učící se škola (ŘŠ, ZŘŠ, 1PP) - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
prosinec	<ul style="list-style-type: none"> - další školení dle aktuální nabídky - Mentoring a Učící se škola (ŘŠ, ZŘŠ, 1PP) - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
leden	<ul style="list-style-type: none"> - další školení dle aktuální nabídky - Mentoring a Učící se škola (ŘŠ, ZŘŠ, 1PP) - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
únor	<ul style="list-style-type: none"> - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
březen	<ul style="list-style-type: none"> - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
duben	<ul style="list-style-type: none"> - školení předsedů maturitní komise - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
květen	<ul style="list-style-type: none"> - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí
červen	<ul style="list-style-type: none"> - další školení dle aktuální nabídky - DVPP dle nabídky z projektu OPVK 1.3 Učitel 3. tisíciletí

Zdroj: Interní materiály školy

Příloha č. 4: Dotazník

DOTAZNÍK NA TÉMA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den, jmenuji se Barbora Matznerová, jsem studentkou 5. ročníku VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Gymnázia Mikuláše Koperníka v Bílovci. Váš názor je pro mě velice důležitý. Pokud obětujete Váš čas vyplnění dotazníku, pomůžete mi objektivně posoudit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší organizaci a na tomto základě budu moci navrhnout zlepšení tohoto procesu. Dotazník je zcela anonymní, nikdy nebude spojován s Vaší osobou. Pokud není uvedeno jinak, označujte prosím vždy jednu z uvedených odpovědí.

1. Kolikrát se během školního roku účastníte vzdělávacích aktivit?
 - 1.1. 1 – 2 krát
 - 1.2. 3 – 4 krát
 - 1.3. 5 – 6 krát
 - 1.4. více než 7 krát
2. Jsou v organizaci nastoleny příznivé podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
 - 2.1. Určitě ano
 - 2.2. Spíše ano
 - 2.3. Spíše ne
 - 2.4. Určitě ne
3. Je jednoduché zjistit potřebné informace o školeních a kurzech?
 - 3.1. Určitě ano
 - 3.2. Spíše ano
 - 3.3. Spíše ne
 - 3.4. Určitě ne
4. Přispívají vzdělávací aktivity k Vašemu osobnímu rozvoji?
 - 4.1. Určitě ano
 - 4.2. Spíše ano
 - 4.3. Spíše ne
 - 4.4. Určitě ne
5. Které metody vzdělávání upřednostňujete?
(možnost uvést více odpovědí)
 - 5.1. Přednáška
 - 5.2. Případová studie
 - 5.3. Simulace
 - 5.4. Brainstorming
 - 5.5. Workshop
 - 5.6. Samostudium
 - 5.7. Jiné, uveďte jaké

6. Během vzdělávacích kurzů, kterých jste se zúčastnil/a, byly nejčastěji využívány tyto vzdělávací metody:
(možnost uvést více odpovědí)
- 6.1. Přednáška
 - 6.2. Případová studie
 - 6.3. Simulace
 - 6.4. Brainstorming
 - 6.5. Workshop
 - 6.6. Jiné, uveďte jaké.....
7. V jakou dobu upřednostňujete konání vzdělávacích aktivit?
- 7.1. V průběhu týdne v pracovní době
 - 7.2. V průběhu týdne mimo pracovní dobu
 - 7.3. Víkendové kurzy
 - 7.4. Jiné, uveďte jaké.....
8. Jaké místo pro konání vzdělávacích aktivit preferujete?
- 8.1. V budově gymnázia
 - 8.2. Ve vzdělávacích institucích
 - 8.3. Jiné, uveďte jaké.....
9. Dle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací instituce?
(možnost uvést více odpovědí)
- 9.1. Kvalita
 - 9.2. Dostupnost
 - 9.3. Cena
 - 9.4. Školící lektor
 - 9.5. Jiné, uveďte jaké.....
10. Jsou po dokončení vzdělávacích školení či kurzů ověřovány Vaše nově získané znalosti a dovednosti?
- 10.1. Určitě ano
 - 10.2. Spíše ano
 - 10.3. Spíše ne
 - 10.4. Určitě ne
11. Aplikujete ihned nově nabyté vědomosti získané během vzdělávacích školení či kurzů do praxe?
- 11.1. Určitě ano
 - 11.2. Spíše ano
 - 11.3. Spíše ne
 - 11.4. Určitě ne
12. Máte možnost po skončení vzdělávací aktivity sdělit své názory na její průběh?
- 12.1. Určitě ano
 - 12.2. Spíše ano
 - 12.3. Spíše ne
 - 12.4. Určitě ne

13. Co byste v systému vzdělávání a rozvoje změnil/a?
(doplňte vlastními slovy)

.....

14. Uveďte prosím, v jakém rozmezí je Váš věk:

16.1. 18 – 25 let

16.2. 26 – 35 let

16.3. 36 – 45 let

16.4. 46 – 55 let

16.5. 56 let a víc

15. Označte prosím Vaše pohlaví:

17.1. Muž

17.2. Žena

Děkuji za Vaše odpovědi a čas, který jste vyplňování věnovali.
Výsledná analýza bude uvedena v diplomové práci.

Příloha č. 5: Formulář pro sdělení názorů o proběhlé vzdělávací aktivitě

Zhodnocení proběhlé vzdělávací aktivity

Jméno lektora:

Název vzdělávací aktivity:

Datum konání:

Místo konání:

PŘÍNOSY:

NEGATIVA:

OSTATNÍ:

Zdroj: Vlastní zpracování